中国宰相

宁高宁

COAY Books

目录
Content

- 一、“放牛娃”：最长寿的红筹老总
- 二、万众瞩目：“中粮系”神话的缔造者
- 三、资本大鳄：思想营销的长袖舞者
- 四、正在影响中国商业管理的行业领袖（1）
- 四、正在影响中国商业管理的行业领袖（2）
- 一、医生的儿子：单纯的插队知青
- 二、当兵记忆：最深的是一条床单
- 三、舅舅的引导：从文学到经济学
- 四、福布莱特来自助，第一批中国MBA留学生
- 一、华润风暴眼
- 二、“变戏法”：候鸟的迁徙或者洄游的鱼
- 三、资本换时空 润泽全中国（1）
- 三、资本换时空 润泽全中国（2）
- 三、资本换时空 润泽全中国（3）
- 三、资本换时空 润泽全中国（4）
- 四、“国企拯救者”：没有轻易放弃自己的使命（1）
- 四、“国企拯救者”：没有轻易放弃自己的使命（2）
- 一、一纸调令 “空降”中粮（1）
- 一、一纸调令 “空降”中粮（2）
- 一、一纸调令 “空降”中粮（3）
- 二、挑战下，谋定而后动（1）
- 二、挑战下，谋定而后动（2）
- 二、挑战下，谋定而后动（3）
- 三、发动：“在沉默中爆发”（1）
- 三、发动：“在沉默中爆发”（2）
- 三、发动：“在沉默中爆发”（3）
- 三、发动：“在沉默中爆发”（4）
- 四、“阳光”照耀新中粮（1）
- 四、“阳光”照耀新中粮（2）
- 四、“阳光”照耀新中粮（3）

一、“放牛娃”：最长寿的红筹老总

作为香港四大红筹股之首，华润在香港的名气可谓家喻户晓，但在2001年以前的内地，华润的名字却鲜有人知。

然而，也就仅2001年一年的时间，“华润”这个名字却频频出现在内地啤酒、地产、纺织、制药等各个行业，并且这些行业因华润的入主而掀起了滔天巨浪，行业的格局随着华润的入主而改变，它的每一动作都让对手心惊胆寒。

于是，华润大踏步地冲进了公众的视线。

而此时，在华润的背后，另一个名字也开始不断地被人提起，他就是华润集团总经理——宁高宁。

很多人说香港是个大染缸，不少国企老总南下来港，结局都不太好。

然而，当过兵，留过洋，33岁时宁高宁却成了华润上市旗舰华润创业的总经理。

41岁时，他已经坐到了董事会主席的位置，就此，华润总资产开始从2000年的500亿港元发展到2003年年底的807亿港元！

挟资本，令诸侯，直辖200高管，大转变、软着陆，重造华润，宁高宁带领华润从一家只做外贸的公司走向实业发展，并成长为中国内地和香港最具实力的多元化企业之一。

特别是2001年以来，他驾驶华润“战车”在内地展开的一连串的策略性并购行动，横跨房地产、零售业等主体行业，并以其老练娴熟的资本运作手腕而被业界称为中国“摩根”。

此中，他没做过啤酒，却用短短9年的时间(从1993年收购沈阳“雪花”啤酒到2002年收购武汉“东西湖”啤酒)，凭借资本优势，率领华润不但在这一领域中站稳脚跟，并赶超“燕京”、“青岛”，雄踞国内啤酒行业龙头位置。

此中，华润置业在香港颇有声望，但在内地却建树不多，但宁高宁通过收购“深万科”和“北京华远”而使其一跃成为中国内地地产界之执牛耳者。2001年在中国地产界，华润无论是销售额还是利润都位列全国第一。

此中，在分销领域，依托华润原有的超市、百货、中艺CRV等，通过收购原万科旗下的“万佳”百货、在竞争日益激烈的国内零售业与外资零售巨头全面对搏，仅2002年宁高宁就让华润实现销售额90亿元，在全国位居前列。

此后，他还提出了用5年时间，投资50亿，做500亿零售额，赚5亿利润的“四个五”的战略目标。

……

细数历史风云，多少中资大班，年高但心不老，楼、股、汇三栖作战，忙得不亦乐乎，却也输得惨不忍睹。

而宁高宁却率领华润安然度过金融风暴，历经4届华润董事长，职位稳中有升，此种情境，实属少见，而他自己也因此获得了“中国最长寿红筹老总”的别名。

“长寿”的宁高宁确实很独特。

华润是老牌外贸企业，而他学的却是金融财务。

他掌控的都是数一数二的国企，却一直以“国企放牛娃”来形容自己所担任的国企领导人的角色。

在港中资企业的老板，调来香港之前，就已经是部委高官，或大国营外贸公司老总，年龄没有60岁也有55岁。而宁高宁则在华润内部“土生土长、从低到高”，33岁就成为华润上市旗舰华润创业的总经理，有点另类的味道。

随后，他执掌华润进行了近百次以亿为单位的收购，从而在国内被人称为资本大鳄，这样的形象在国企领袖中似乎并不多见。

也因为在公司管理和资本运作方面的高超技艺，他还获得了2001年“CCTV年度经济人物奖”。

此后，他又站在了以诺贝尔经济学奖得主、欧元之父罗伯特?蒙代尔教授命名的第四届“蒙代尔世界经理人成就奖”领奖台上。

然而，作为“最长寿的红筹老总”，宁高宁对红筹的兴衰别有一番体会：“投资者总是不能以平常心看待红筹，其实红筹公司与其他香港上市公司没有分别，这些年来，红筹的整体质素已有很明显的改善。”

二、万众瞩目：“中粮系”神话的缔造者

“十年磨一剑”，宁高宁一步步走向成功，他把自己最好的职业青春献给了华润集团，46岁之后他又将自己的荣辱同另一家大型国企的命运紧紧连在一起。也许正是因为宁高宁在华润的出色表现，2004年年底，他被委派“空降”到老国企——中粮集团担任董事长。

操盘大型国企的企业家，在如此激烈的国际竞争里，无异于被推上了风口浪尖之上。

从华润到中粮，这位中国企业界风云人物却始终保持着对国有企业变革的信心和激情，总在忧患与危机中寻找商业模式的突破。

然而，对于宁高宁而言，奉行着通用电气公司前CEO韦尔奇的话，“要么第一，要么第二，要不你就把它整好，要么就卖掉，要么就关门。”

在核心竞争力上，足见他的苛求。

来到中粮，也看到了中粮行业竞争力弱、业务发展不够稳定的弱点。他认为这个企业所处的位置，“国有企业、外贸企业、多元化企业以及转型企业”，每一个都存在危险……

于是，在这个凡事求稳妥的职业经理人手中，他既认同把鸡蛋放在不同篮子里的好处，也强调专业化的优势，他认为，外贸型的企业在如此变化的政策环境下必须转型为以产业、实业为根本的企业，同时搞有限相关多元化。

而此后的时间里，宁高宁的所作所为，也让人们在华润之外看到他的能量。

事实上，在没有宁高宁之前，中粮集团虽然顶着“世界500强”的光环十数年，旗下却只有中粮国际一家上市公司，融资一直是其短板。

宁高宁入主后，延续其在华润时期的手法，开始了他的“新国企”改造之旅。

短短两年，他便率中粮集团先后完成了对新疆屯河、深宝恒、华润酒精、中谷集团、丰原生化等企业的并购重组，完成了“中粮国际”（现改名“中国食品”）和“中国粮油”在香港的上市，从而完善了股权机制，引入了国际资本市场的监督与评估机制，放大国有资产，强化企业的核心竞争力。

目前，中粮集团旗下已经拥有中粮控、中国食品、中粮地产、中粮屯河、丰原生化5家上市公司（之前的华润生化已经被成功卖壳剥离出中粮系）。

至此，中国资本市场上最大的“系族企业”——“中粮系”正式露头。

此后，从战略转型方针的确立到经理人领导力的培养，从学习型组织的打造到质量管理体系的建立，从企业组织文化的建设到卓越品牌的塑造，他还陆续启动了众多改革措施，确保了中粮成功转型，高速、稳健地向前发展，并第一次在国企中把管理者喊成“经理人”。

中国“摩根”宁高宁熟练的资本运营技艺和富有成效的企业管理手段，为中粮找到了未来新路径、新方向。

因此有媒体评价，宁高宁时代的中粮为国有企业迈向现代化、国际化确立了示范意义，而宁高宁以其实际行动再一次证明他管理整合多元化大国企所具有的世界水准，因此，也有媒体称其为资本运作高手，有的则干脆称他为中国“摩根”。

在高效的经营管理下，2006年年底，中粮集团总资产达到亿元，实现营业收入亿元、利润总额37亿元、上缴税金亿元，分别比2004年增长、、、。

作为一个连续13年入选《财富》“世界500强”的企业，这一长串数字证实了中粮集团这几年的跳跃式发展。

宁高宁的到来，为这家老国企带来了“脱胎换骨”式的转变，使有着55年历史的老国企焕发了新的生机。

2007年1月，中粮又将30多个业务单元集中于中粮贸易、中国粮油、中国食品、中国土畜、地产酒店、屯河公司、中粮包装、中粮发展、金融事业部9大板块。由此，中粮逐步变成了相对多元化投资控股的构架。

与此同时，中粮进一步清晰和完善了集团粮油食品贸易、粮油初加工、品牌消费品等行业之间的逻辑，打造自己特有的商业模式。

2007年4月6日，中粮集团与国家林业局在北京签署合作框架协议，全面加强双方在林业生物质能源方面的合作，重点建设一批能源林基地，开发利用林业生物柴油、燃料乙醇和木本食用油三大产品。

从2007年起，双方将共同在贵州等省建设年产不小于2万~3万吨的生物液体燃料的原料林示范基地。

至此，成为粮食贸易（内、外贸）的主渠道，粮食流通的领导者！

生物能源的主要提供者、领导者，粮食生物化工的主要领导企业！

多样化品牌食品的供应商，中国家喻户晓的食品提供者！

中国土产、畜产行业的主要领先企业！

城市中高档住宅的主要提供者！

有品位的、代表中国文化的、优雅的“中式酒店”的领导者！

金融行业和市场的优秀投资组合管理者！

……

一个神话般的“中粮系”更加清晰地浮出水面：

如今，宁高宁仍在继续用资本的力量换取巨大的市场空间，加速了国内产业整合的步伐，在打造“中粮系”神话的努力中也走出了一条“新国企”的发展道路。

对于宁高宁而言，放牛娃的放“牛?任务仍将继续，仍将辉煌！

三、资本大鳄：思想营销的长袖舞者

三流营销做产品；二流营销做品牌；一流营销做思想。宁高宁站在思想的高度，万物莫不为之器。十多年来，宁高宁带领华润铁骑，攻城拔寨，一次次地震撼中国，也催生了中国行业的整合风暴。

媒体评论界以“长袖善舞”形容宁高宁，指的是他的资本运作手段。然而，资本力量的背后，是思想的演绎。思者无敌，只有善于思想营销者才能成就宏伟大业。

CCTV在评选中国经济年度人物之时，对宁高宁有过这样一番评语：在商海里搏击的人都知道一句话，“鸡蛋不要放在一个篮子里，因为一旦篮子打翻，所有的鸡蛋就可能全部被打碎。”这句话是告诉人们投资要分散风险，不要在一棵树上吊死。不过，有一位在香港打拼天下的企业家不是这样理解的，至少并不完全这样理解。到目前为止，他的鸡蛋放在了49个篮子里，但他并不是为分散风险，而是要在许多不同的行业里都做老大。2000年以来，他在内地的一系列运作，手笔之大无人能及。他叫宁高宁。

他真的是第一次告诉我们，资本还可以这样玩的。

在内地企业殚精竭虑大举向海外扩张之时，有着广阔海外拓展渠道的华润却在宁高宁的指挥下大踏步地转向内地市场，将其业务重点纷纷移至大陆，集团的发展战略亦从过去的“立足香港，背靠内陆”变成“面向内地，背向香港”，并提出到2006年在内地投资200亿，再造一个500亿的新华润的战略目标。

在目标确定之后，宁高宁华润集团在内地的多个行业同时大肆收购、兼并，使华润进入的行业都掀起了滔天巨浪，产业格局纷纷被打破，重新洗牌。

2001年6月，斥资12亿元投资湖南鲤鱼江电厂，并协议部署15亿元控股东北制药。

2001年7月，宣布以4亿美元获得宝鸡电厂二期55%的股权。

2001年8月，华润从万科手中买下万佳百货，加快了向内地零售业的扩军步伐；到2002年，华润也已成为仅次于联华超市的全国第二大零售商。

2001年9月，收购华远股权。短短两年中华润将万科、华远两大房地产巨头收入囊中，一跃成为地产业的霸主。

2001年10月，与蓝剑联手制造并购大案，使还没有自己品牌的华润集团坐上了中国啤酒业老大的位置，华润挥舞资本力量整合啤酒业的举措惊动整个行业。

事实上，无论是啤酒、地产、纺织、制药等，华润兵团大举进军内地，宁高宁资本所向直指“行业领袖”地位。

在国内一浪高过一浪的资本运营风潮中，华润的资本扩张可谓达到了无人企及的地步。甚至可以说，即便是海尔的多元化扩张，相对于宁高宁携华润在内地的一系列轰轰烈烈的广泛并购也未免相形见绌。

经过一系列扩张、重组，华润也已从纯粹的外贸代理公司演变成真正意义的多元化经营的企业集团。

也正是宁高宁的这种变革，使华润在外贸企业普遍不景气和国企经营日趋艰难的逆境中，成功地避过了几度危机，成为了一家真正优秀并占据多个行业领导地位的大型国有控股企业集团。

尽管从表面上看，华润在内地的投资太过庞杂，有悖企业经营管理的基本规律，但细细研读，我们就会发现在这一系列看似杂乱无章的扩张背后，其实都在遵循一个基本规律：用金融资本整合产业资本，走一条收购、兼并、整合的扩张之路，选择集中度不高的行业大举进入，打破原有的行业布局，加速行业整合的自然步伐，图谋行业领袖地位，这便是宁高宁的资本之道。

在这样的资本之道下，宁高宁一直没有放弃舞出绚丽的思想营销之长袖。无论从华润的白洋淀培训中心到中粮的大讲堂，甚至在“赢在

中国”的电视直播现场，宁高宁也始终以温和的语调不停在讲述，主题：西方商业和东方人性的融合。

他运用东方的手法推行西方的逻辑，“空降”中粮两年，他用了一大半时间向中粮讲述西方生意方式，在制定中粮战略时，又一反西方企业的自上而下，鼓励中粮人自下而上为企业描绘愿景。

他信奉规则，却从不乏创造，来自旅行、阅读或者沟通中的任何智慧都可能在他的商业世界里找到回应。

他从不掩饰对那些进入视野的全球标杆企业的尊崇，也毫不避讳他正在遭遇的商业挫折与困惑。

他之所以被称为“布道者”，是因为他的言论不仅仅被聆听，更让聆听者成为实践者，所以他“吾道不孤”，完全没有“空降兵”的孤独感。

当中粮庞杂的业务涉及各个产业链条，并急切地向多元化架构迅猛扩张时，他迅速收获了“复制华润”以及“翻版华创”的考评，尽管他对此不予置评，但这可能是外界再次低估了他的商业创造力。

与华润在六大主营业务上的有限扩张完全不同的是，他将中粮置于“重塑自然”的舞台，从一粒种子长成参天大树，到自然价值的交换，中粮将处处挖掘商机。

2005年6月，全面重组新疆屯河投资股份有限公司。

2005年9月，中粮重组四方糖业（集团）有限公司。

2005年11月，收购华润生化、华润酒精、华润酿酒和吉林燃料乙醇。

2005年11月，以8亿元授让深宝恒万股国有股权，占总股本，成为其第一大股东，并迅速将深宝恒更名为中粮地产，标志着中粮集团将其作为运作集团旗下房地产业务的专业平台。

2006年1月，整体收购新疆塔原红花有限公司。

2006年3月，江中谷粮油集团公司并入中粮，成为中粮全资子公司。

2006年4月，“深圳市宝恒（集团）股份有限公司”更名为“中粮地产（集团）股份有限公司”。

2006年12月，授让丰原生化2亿股，并以的持股比例成为公司控股股东。

……

不要试图把握他的节奏，中粮的产品线依然保留了34个业务单元，看起来似乎是犹豫不决，但一年半时间通过并购成为国内生物能源领域的翘楚，并在多个领域铺设利润轨道，其速度又令人惊叹。

或许，对这位50岁的商业领袖来讲，宁高宁不仅要在速度和利润之间反复考量，还要在庞大的产业梦想和现实的承载能力、在一代人的沉重使命和他的商业本能之间不断接受挑战。

四、正在影响中国商业管理的行业领袖（1）

1999年起，宁高宁执掌华润十余载，在那些日子里，他用一连串的策略性实施并购行动，带领华润这样一家800亿港元的巨无霸软着陆，转向实业发展。他也因此而被称为用资本整合产业的探索者。

及至2004年，宁高宁成为中粮集团的公司掌门人，并不急于新官上任三把火的他，最终以重组中土畜、合并中谷、入主新疆屯河这一桩桩标志性事件，决定了他的又一次成功。

2007年年底的中粮集团已拥有了多家上市公司，俨然形成了资本市场上的“中粮系”版图。2007年世界500强中，中粮集团排名第405名。

现年50出头的宁高宁，刚到知天命之年，从他28岁拿到MBA学位到华润集团工作，到今天作为成功的中粮集团掌门人，这段时间的河流中，宁高宁无疑是一个游泳健将，他从普通职员做到企业领袖，不仅仅是个人命运的改变，更在于其思想的飞跃和升华。

媒体评价宁高宁不但是成功的企业家，更是一位优秀的商业思想家。他的商业智慧正带给人们更多的启示。

在他的带领下，在2001年《资本》杂志评选的“杰出科技及金融企业成就奖”中，华润集团荣获了“最佳在港中资机构奖”。

“杰出科技及金融企业成就奖”旨在表彰在本港致力推动科技及金融发展的企业以及杰出人士，共设9个企业奖项。华润集团获奖，既表明随着中国经济持续稳定发展，中资机构在香港扮演的角色越来越重要；同时，更表明宁高宁的管理理念得到了市场充分的肯定。

此后，2004年7月，“2004年度中国蓝筹地产企业评选”揭晓。华润集团下的华润置地凭借其雄厚的资本运作实力、诚信的经营服务理念和创新的产品荣获“2004年度中国蓝筹地产企业”称号。

“空降”中粮之后，在他的带领下，中粮也可谓是名利双收：

2007年1月，中粮集团荣获“2006最具责任感企业”。

2007年7月，美国《财富》杂志公布了2007年度世界500强企业最新排名。中粮集团以亿元的营业收入位列第405名，连续第14年进入《财富》世界500强。

2007年11月，中国国际跨国公司研究会、联合国全球契约组织、美国邓白氏集团等权威机构联合发布了“2007年度最具核心竞争力的中国企业”奖项，宁高宁领导下的中粮集团也榜上有名。

此外，中粮集团与英杰华集团合资组建的中英人寿还获评“2007年度最具核心竞争力的在华跨国公司”称号。

随后，在中国企业联合会、中国企业家协会联合发布的2007年度中国企业500强排名中，中粮集团更是名列前茅。

2008年4月，胡润百富榜在上海发布了“2008胡润企业社会责任50强”，中粮集团榜上有名。

2008年5月，中粮集团向四川地震灾区捐款捐物累计达4528万元。中粮集团西南区域抗震救灾指挥部被国资委评为“2008年抗震救灾先进集体”。

2008年7月，第五届最具生命力百强企业揭晓，中粮也榜上有名。

同月，中粮集团在国资委业绩考核中首次进入中央企业A级行列，并连续15年入选美国《财富》杂志“世界500强”。

2008年10月，中粮集团荣获“2007~2008年度中国华谱奖”，其获奖理由是基业长青的华夏典范。

2007年以来，中粮集团品牌建设取得了一系列重大成绩。中粮长城葡萄酒在北京奥运会上大放光彩；中粮雪莲股份有限公司的雪莲品牌荣获“2008北京十大时装品牌金奖”；中粮三亚亚龙湾获“2008东亚海协作体清洁海滩奖”；中粮凯莱酒店集团获“2008中国10大酒店集团”称号。中粮“香雪”面包在北京奥运期间大受欢迎。

四、正在影响中国商业管理的行业领袖（2）

2008年11月13日，中国粮油控股有限公司(HK0606)荣获著名国际性中文时事杂志《亚洲周刊》评予的“全球华商1000最绩优企业大奖”。

2008年12月，2008年度企业社会责任高峰论坛在北京召开，中粮酒业荣获2008年度“人民社会责任奖”，这是中粮酒业连续两年获得该奖。

2008年12月27日，中粮集团荣获：最佳雇主领导力开发学院奖。

……

为此，宁高宁自己也硕果累累：

其中，他从2003~2008年就年年被评为“年度最具影响力的25位企业领袖”之一！而能够从2003~2008年，连续6年被评为“年度最具影响力的25位企业领袖”之一的企业“掌门人”，在全中国也就4个而已。

除此之外，1999年，他还与李嘉诚、霍英东等香港商界名流一同荣获“全球金融业最具影响力人士”称号。

2002年，他被中央电视台评为“2001年度10大经济人物”。

2003~2004年，连续两年荣获年度“最有价值的卓越商业领袖”称号。

2007年，他获得第四届“蒙代尔世界经理人成就奖”，并被《经理人》评为“正在影响中国管理的10大商业领袖”之一。

《经理人》杂志称宁高宁为中国“摩根”、“空降‘放牛娃’”，评价他的领导风格是“坦率真诚、疾风暴雨、务实的理想主义”，归纳他的管理思想与策略包括：1.要么第一、第二，要么关门；2.以并购完成垂直整合，有限多元化；3.超越于对利润迷信的“务实的理想主义”，谋定而后动；4.战略十步法，6S，平衡计分卡，五步组合论。

除此之外，2007年4月《财富》杂志中文版发布的2007年“中国最具影响力的商界领袖”年度榜单中，隆重推出了25位最具影响力的商界

领袖，作为中粮集团董事长，宁高宁继2006年之后再次入选。

《财富》杂志对宁高宁的评价是，“对于任何CEO来说，管理一家国有、规模庞大、以贸易为主、多元化、处于转型期的企业，都是一项艰巨的挑战。但对于国有资产的监管者而言，宁高宁也许是最佳人选。他是商业科班出身、管理过规模更大的华润集团、功勋卓著，但仍然将自己定位为‘经理人’或是‘放牛娃’，而不是‘所有者’。的确，宁高宁是国有企业中职业化程度最高的经理人之一。这一点，相信看过他在杂志专栏、电视节目和论坛中的表现的人都会同意。2006年10月，上任两年半的宁高宁宣布新标识和重塑计划，对中粮从经营内容到业务模式实施全面转型，使之成为一家以粮食食品贸易加工和品牌消费品为主体的国际化企业，成为‘中国粮油食品业真正最强大的公司’，并在此基础上实现相关多元化。”

2007年是《财富》杂志中文版第三次发布“中国最具影响力的商界领袖”榜单，不同于以往两次以排行榜形式的发布，这次该杂志将入选的25位商界领袖划分为中国商业时代的全球化宠儿、第一代英雄、中坚力量、民企领袖和影响商界的人，希望以此彰显他们对中国经济、商业、企业和管理作出的卓越贡献。

而宁高宁的入选，正是新一代国有资本掌门人管理价值的体现。

随后，2008年新年伊始，宁高宁便荣登《中国经济周刊》评出的“中国改革开放30年经济百人榜”。

……

此时，这位集众多荣誉于一身的精英，显然已经成了众人心中的偶像。这位商界领袖不仅是因其西方管理学背景，更是因为其管理大型企业的成功履历，因此也就得名为“企管教父”。

在笔者看来，20年来在商场纵横驰骋却始终保持读书写文章嗜好的宁高宁，管理企业有自己独特的方法，也许这正是众人把他当做“企管教父”的原因吧。

如今，作为中国极具商业影响力、同时也是极具探讨价值的企业家领袖，宁高宁这一位闪烁着耀眼商业思想光芒的行业领袖，在随后的日子里必将以其令人荡气回肠的商业智慧和管理哲学更加不断地激荡着整个中国管理界……

这就是宁高宁。不仅有力拔山河的胆识谋略，更兼具运筹帷幄的商业智慧。他的成功路上，除了那一个个辉煌的企业业绩，还包括那些闪烁着耀眼光芒的商业思想。

一、医生的儿子：单纯的插队知青

1958年11月，宁高宁出生在山东的小城滨州。父母都是当地医院的医生。在滨州，宁高宁完成了从小学到高中的教育。

1975年，刚读完高中的宁高宁，响应号召，到原滨州市辖区内的博兴县插队当知青。

宁高宁一辈子都忘不了那段“土插队”的岁月。在那个知识贫瘠的年代，这段插队岁月，让他磨炼了思想与意志，同时也是他人生最宝贵的财富。

博兴县地处黄河下游，境内多盐碱地，是当时山东最穷的几个县之一，生活条件十分艰苦。宁高宁当时在博兴县的一个村庄蹲点，晚上就睡在简陋的小屋里。因为白面少，几乎每餐都吃玉米、高粱之类的杂粮。

回忆起这一段，他至今仍会笑道：“现在中粮用来做酒精的玉米，在当时都是一日三餐的主食。”

虽然生活艰苦，宁高宁和工友们却享受着精神上的快乐。“现在想想，那是一段很快乐的时光，很单纯也很执著。”

刚到知青点时，宁高宁和同去的知青们就在村庄边上每个人栽了60棵树，表示要在农村稳稳地扎根60年。当时17岁的他虽然是第一次离开家，但心里却很平静，“就是想在农村住下去，把那里的盐碱地治好。”

在当知青的两年里，宁高宁几乎每天都是天还没亮就起床下地了。那时没有手表，不知道时间，基本上“白天跟着太阳走，晚上跟着月亮走”。

夏天日照时间长，早上四五点天就亮了，晚上8点天才黑。宁高宁起早贪黑，一天要工作十四五个小时；冬天日照时间短，早晨7点天才亮，晚上5点就黑天，但晚饭7点以后，月亮出来了，还要借着月光去干活。一天下来也要干###个小时。

冬天，宁高宁和工友们挖沟修水渠，夏天就耗在田里种玉米、高粱，锄地。每天从田里做工回来，宁高宁还要就着煤油灯看书。

对于宁高宁喜欢读书的事，那里的人都知道，在他插队的几年间，一年四季不管是什么时间，只要一有空闲他就书不离手。

其实，当时的宁高宁没有想过读书是为了什么，他也不是“四体不勤，五谷不分”，“一心只读圣贤书”的书呆子，他读书纯粹是个人爱好。

在那两年里，他看了很多文学书籍，大多数都是苏联带有鲜明革命色彩的书，间或也有一些文学理论方面的。每日的读书学习成了他记忆中最快乐的时光。

按照原来的想法，宁高宁以为会一直在农村这样生活下去。1976年年底，中国历史上那段特殊的时期终于结束了，宁高宁突然发现生活还可以有另外的选择。那时，他心中最清晰的声音，就是想到更远的地方去看看。

于是他毫不犹豫地报名去参军了，由此他的人生出现了第一个转折。

二、当兵记忆：最深的是一条床单

对于军旅生涯，宁高宁，当今这位中国“摩根”人物从来也不讳言：是军营塑造了他。

如果说华润和中粮的成功跟宁高宁有一定关系的话，在这一定的关系之中，又跟宁高宁在军队中养成的性格有一定的关系。

1976年年底，经过严格的筛选，宁高宁成为江苏某炮兵连的一名新兵。在分班的时候，因为算数算得快，他被分配做计算兵，主要就是用三角几何的原理将前沿阵地的目标算出来，然后放在更精密的军用地图上，以确定大炮的射程和精准度。和人说起这段，现已年过50的宁高宁仍然会显得异常兴奋，眉宇之间他仿佛又回到了那个军号嘹亮的年代。

但是，军队生活中让宁高宁记忆最深的不是像《士兵突击》里一样考验体力和意志极限的训练，而是让他一生都受用的两个字：“纪律。”

而让人不可思议的是，让他深刻体会到“纪律”两个字的分量的却是一条破旧的床单。为了这条床单，他曾一个人走了一天一夜。

原来，有一次，宁高宁所在的连队出去打靶，晚上就住在附近老百姓的家里。凌晨，连队紧急集合，为了不影响老百姓休息，连长命令打背包不许掌灯。因为摸着黑，又赶上紧急集合，宁高宁走的时候没留意，把人家一条小床单打到背包里，背着包就上车走了。

车走了100多公里时，天渐渐亮了。这时宁高宁发现自己背包一角有与军绿色全然不同的颜色。他马上检查，一看，是他所住的那户人家的一条床单。

发现情况的宁高宁，赶紧跟连长汇报：“连长，对不起，把老百姓的床单带走了。”连长说：“不行，你得送回去。”

当时也有人提议，说这个床单最多值3块钱，到了地方找个邮局给他邮寄回去吧。但是，连长很坚决，一定要让宁高宁送回去。

车停了，宁高宁下来。连长告诉他，他们会在前一站等他，然后车载着连队和大炮轰轰隆隆地继续往前走了。很现实的，宁高宁要面对的是要用脚去丈量的这100多公里的路。宁高宁花了一天半的时间走完这段路，中途有一宿都在走。

这一路，宁高宁心里经过了激烈的心理斗争。“那是一个很痛苦的过程，各种情绪都缠绕在心头，压力、害怕、恐惧等等都在冲撞。”但是部队就是这样锻炼人的性格。“这样就是不对，必须得送回去，这是纪律。自己做的事一定要承担后果。”宁高宁如是总结心里斗争的结果。

三、舅舅的引导：从文学到经济学

“低头拉车，更要抬头看路。”很多人都非常努力，也非常勤奋，可是努力的人未必都会成功，还要有眼光，要会把握方向，把握机会。

宁高宁总能从平淡之中发现非凡的机会。

1978年，部队里通知可以报考大学了。喜欢读书的宁高宁又毫不犹豫地报了名。

当兵的人骨子里从来都不会缺少勇气和热情，可仅凭一腔热血和十足的干劲是无法在竞争中取胜的。

从军人到学生的身份转化中，宁高宁的思想观念也随之更改。他毅然背起书包，重返学堂，踏上了艰难的求学历程。

那时的宁高宁很想当作家，于是就报了山东大学中文系。考试成绩出来后，他的分数还比较高，宁高宁就在犹豫要不要换学校。等他决定还是在山大读中文系，再回到中文系时，老师告诉他中文系人数已经满了。无奈之下，他的档案被调到了山大经济系。

开学后，宁高宁还是不死心，亲自找老师申请换专业。当时老师跟他讲，从中文系出来的都当不了作家，只能写写书评。

此时，在山东大学当教授的舅舅知道后，也跟他说靠写字不一定能吃上饭，在舅舅和老师的一番劝导下，宁高宁虽然心里觉得有缺憾，还是决定在经济系先试学一年。

他的人生舞台，从此拉开了新的帷幕。

没想到一年之后，宁高宁竟然喜欢上了经济学，还感觉到了很大的发展空间。于是就决定留在经济系。

回到自己梦寐以求的校园，宁高宁开始如饥似渴地学习。

一晃4年就过去了。

然而，也正是这段阴差阳错改变了宁高宁以后的事业方向和人生轨迹，宁高宁也由此成为山大论坛上备受学弟们推崇的79级经济系校

友。

到现在宁高宁还记得，刚上大学的第一个周末，周六上完课，同学约他一起出去逛逛泉城济南。他很正经地问同学找谁请假，同学告诉他不用请假。“因为我习惯了在部队里一起行动，单独行动要请假。”宁高宁向同学解释。

在山大，宁高宁度过了充实的4年，并从此喜欢上了读《资本论》，到现在他已经将《资本论》4本完整地读过3遍。他还特别盛赞《资本论》的文学性可以与其思想性和其提供的方法论媲美。

四、福布莱特来自助，第一批中国MBA留学生

机遇来自偶然。

每个人的一生都有许多改变命运的关键时刻和关键事件，我们把它称为关键点。当我们问及宁高宁的关键点是在什么时候，他回答说是在1983年。他说这一年命运对他格外垂青，他站在了一个更高、更宽、更广的学习平台上。

20世纪80年代初，中国改革开放政策的实施引发了第一轮留学热。这一代莘莘学子，自觉或不自觉地肩负了为中华民族输送“新鲜血液”的使命。

1983年，宁高宁从山大毕业，获得经济学学士学位。

或许是那个“想到更远的地方去看看”的声音仍在心头盘绕，毕业那年，当听说有出国留学机会的时候，宁高宁忍不住又去尝试了。

这一次，他又考中了。

美国，一个充满挑战的国度，强调个性张扬、创新、勤奋和冒险，她给任何人机会，只要你敢想敢干，就会拥有属于你的一切。

1983年，宁高宁乘坐飞往美国的班机，飞越太平洋，来到了美国这块陌生而又神奇的土地，正式成为匹兹堡大学招收的中国内地留学生，攻读工商管理学硕士（MBA），主修财务。

当时国内很多人仍不知MBA为何物，这也包括宁高宁自己在内。为此，他曾风趣地回忆那段留学经历：“当时也不知道什么叫MBA，上了半年的课之后，有点明白了，原来就是为将来的生意做准备。但是当时国内的观念还不开放，做生意还有点被人瞧不起，所以我不太服气，就经常跑到经济系去听课。听着听着觉得跟国内学的经济学不一样。美国的经济学都是数学，公式推导型的，与我同去的两个在国内学数学的，在那儿都学得津津有味。所以，阴差阳错，我反倒把路走对了。”

1987年，学成归国后的宁高宁加入华润集团。当时华润集团企发部人很少，宁高宁几乎是唯一的兵。在华润，宁高宁早年阴差阳错的所有积累一点点得到释放，他也从刚进入华润的小角色渐渐成长为华润集团的灵魂人物。

一、华润风暴眼

2002年年初，中央电视台《经济半小时》评选出的“2001年中国10大经济风云人物”中，宁高宁榜上有名。

美国《财富》杂志评出中国上市公司百强企业，华润集团旗下上市公司华润创业有限公司名列第九。

宁高宁，这位华润龙卷风的风暴眼一时吸引了众多媒体的目光。

论家世，可以说，宁高宁与商业经营无甚关联。甚至可以说，这位医生的儿子，后来选择的人生道路，完全离开了家人原来的想象和期望。宁高宁现在回忆起过去，也曾这么感叹：“到今天能担这么大的责任，从我本身来说，是有点阴差阳错的。事情有时回头看得更清楚，我的教育背景和专业，和当时到华润以后做的事情，正是华润当时所急需的。”

１.一个烂摊子与４个亿

宁高宁大学毕业后去了美国留学并主攻金融财务专业，1986年，他拿到MBA学位，来到了华润集团工作。

华润前身，可以追溯至1938年左右香港的一批党营企业。但人们说起华润的历史，一般是从1948年开始的。

最早不叫华润，叫“德润”，取“朱德润之”的意思，新中国成立后才改称“华润”。企业名头的变换，反映了一段饶有兴味的历史变迁。

屹立在维多利亚湾畔的华润，一直是我国对外贸易的窗口。直到改革开放之后，政策性代理经营模式受到冲击，计划经济时期形成的独家垄断格局才逐渐被打破。

1983年，华润果断调整，改组为华润集团。也正是这一年，华润在湾仔建起了当时香港的第一高楼——华润大厦。今天的湾仔已经是高楼林立车水马龙，在当时还是一片荒凉。

宁高宁来到华润，纯属偶然。

那一年，他拿到美国匹兹堡大学的工商管理硕士学位，之后来到香港，帮朋友收购一间银行。银行没买成，人却留在了香港。

对于华润，宁高宁说，“说白了就是二道贩子。”宁高宁毫不忌讳地直言道，“以前华润有什么？有的是章子，只须坐在那里，等着盖章收钱，一个章下去，2%，不用管产品也不用管储运，非常轻松啊。”

但这种坐在国家保护政策上“印钞票”式的垄断模式肯定是不能长久的。华润必须探索新的赢利模式。“肯定是转向做实业。”宁高宁坦言。

在美国攻读MBA的经历，对宁高宁的思维习惯和看问题的方法有很大的启发，他更懂得从国际的视野来看和思考问题，回国后在华润的经验以及对经济发展趋势的敏锐嗅觉，宁高宁较早就提出华润战略转型的想法，斯时中国加入WTO的谈判已经启动。

1986年，初到华润的宁高宁从基层做起。但卓越的眼光与专业能力让他很快受到了领导的重视。

几年后，华润抱着试一试的心态，请宁高宁主持改造旗下一间上市公司永达利。

永达利公司，是香港一家上市公司(即华润创业的前身)，华润集团是大股东。当时永达利正在为租约问题打官司，焦头烂额。

宁高宁回忆说，最初华润集团买永达利的时候是想搞印染厂，但买过来之后，香港又不许搞印染厂了，因为怕污染。在处理过程中，需要华润集团做的一件事是出个人来做代表解决此事。当时的宁高宁在华润集团企业开发部做副总经理，于是他“临危受命”。

接着，他不负众望，把官司的事处理得相当完美，在这之后，宁高宁又组织了5亿多元不用担保的银行贷款，在原厂址上把楼盖了起来。楼卖掉之后，还清贷款，还赚了一大笔。

经此一役，宁高宁初露锋芒，他在这个近乎“烂摊子”的项目上为集团赚回4亿多元港币，人们对他刮目相看。

2.华润变“华润创业”，34岁的董事

1990年至今，宁高宁拾阶而上，虽则冷暖自知，表面看来确实一路顺风顺水。

当时华润引入一批和宁高宁一样从海外留学归来的人，很多人后来都离去了，特别是1989年之后，不少人感觉中资企业有一番动荡，纷纷走掉了。

对中国发展的兴趣，对资本市场的兴趣，将宁高宁留了下来，也将宁高宁和华润拧到了一处。

“这个兴趣在当时是很幼稚的，但很关键，它使我契入到华润的热点里面去。无论你多能干，兴趣如果对不上，就会想走。”宁高宁学的是财经。

“每个人风格不一样。我是山东人，做人做事喜欢一条路走到黑。”一阵大笑，宁高宁两手一摊，很郑重地补上一句——

“我是真的感兴趣。”

所谓时势造英雄。20世纪90年代初，正值中资企业开始注重资本市场之时，“中国概念”渐渐流行。1992年，华润集团通过注资，把永达利更名为华润创业，由那时开始到1997年华创被列入恒生指数成分股时止，总资产已从几千万港元上升至超过200亿港元，市值超过600亿元。

作为永达利负责人的宁高宁更加引人注目，他的职位也就不断提升。

1990年3月，34岁的宁高宁被委以华润创业有限公司董事兼董事总经理的职位。

1996年出任华润副总。

1997年增补为常务董事。

1998年再次升迁，为集团副董事长。

1999年，出任华润创业有限公司董事会主席，华润(集团)有限公司及中国华润总公司董事长兼总经理，华润北京置地有限公司主席。

也就在这一年，华润以其优秀的管理被评为“亚洲管理最佳企业”，作为公司董事长、总经理的宁高宁也与李嘉诚、霍英东等香港商界名流一同荣获“全球金融业最具影响力人士”称号。

从1999年主掌香港华润以来，宁高宁最重要的使命是，怎样带领华润这样一家“买空卖空”的中间商实现软着陆，转向实业发展，为此，他一直在坚持做两件事：一是华润内部的重组与变革；一是在中国内地市场的并购和扩张。

二、“变戏法”：候鸟的迁徙或者洄游的鱼

鸟要吃虫，鱼要觅食。迁徙和洄游还有气候与产卵的因素。总之，哪儿活得滋润就去哪里，久而久之则形成了习惯。

买卖人也同样，识实务者为俊杰。随着内地经济市场化的发展和中国加入WTO，无数在香港发展的资本洄游内地，香港地产界大家都在京城有了代表作，李嘉诚更斥资百亿元要在北京东坝修建住宅，在上海也拿下古北的宝地；荣智健也携资杀入大上海的地产界。而说起洄游，不能不提华润的宁高宁。

事实上，为了寻求一个最快的增长机会，宁高宁又开始了变戏法——华润资本洄游内地，华润要回“家”！

1.要率华润集团回“娘家”

从2001年开始，宁高宁成了媒体青睐的商界影响力人物。从CCTV到《中国企业家》、《财富》，宁高宁常被冠以“最有影响力”、“商界领袖”的定语。虽然那时，他其实只是华润的“2号人物”，但俨然就是华润的“导演”与“推手”。

在商海里搏击的人都知道一句话：鸡蛋不要放到一个篮子里，因为一旦篮子打翻，所有的鸡蛋就可能全部被打碎。这句话是告诉人们投资要分散风险，不要在一棵树上吊死。不过，宁高宁并不是这样理解的，至少并不完全这样理解。

2001年，宁高宁带领拥有600亿资产的香港华润集团，以资本为力量实施战略大转移。华润军团大举进军内地，暗示着华润在中国“入世”后的“野心”。

华润的强势是资本的强势。宁高宁说，华润集团的600亿元总资产和400亿元净资产，在资本市场上是一个不小的筹码。其下属上市公司，每年增发10亿~40亿元股票，至今手中握有170亿元现金。此外，华润在香港的业务每年有30亿元赢利。这一切形成一股很大的资本势

能。华润当年的资产负债率只有20%，调高10个百分点，就可调度300亿元资金。

亚洲金融危机后，华润集团认识到它在香港的业务，已经进入了一个成熟期，即通常所说的现金流量大，增长潜力却很低的时期。要增强资本势能，华润就要寻找还能够继续“掘金”的市场。

华润这家中资公司，玩起回马枪又意在哪里？

宁高宁说：“因为只有中国内地现在才能提供一个最快的增长机会，现在全世界的资金都往中国跑，华润没有道理不往中国内地发展，从背靠内地变成了面向内地，这是一个非常明确、而且很坚定的目标。”

宁高宁在心里盘算着：要用5年的时间，在中国内地再造一个500亿元资本的新华润。

2.面向内地，再造一个新华润

作为一家老牌的国有企业，在向内地的进军中，面对市场环境的急剧变化，华润如何能够立于不败之地，就成了宁高宁必须面对的现实问题。

对此，宁高宁的经营理念与追求是“应变、求变、前瞻、发展，有危机感和使命感”。

2001年，华润集团开始了大举投资内地业务、再造一个“新华润”的发展战略，继而在中国内地的资本市场上刮起了华润旋风，宁高宁本人也开始走入公众的视线中。

“华润向大陆作出整体资产的转移是必然的，没有第二个选择。”

“企业要成为世界级的，它所处的资本市场环境不可能是封闭的。香港证券市场培养了像汇丰、和黄这样的国际性企业，中国内地的企业在经历了几起几落之后，在这个市场上也逐步成熟起来，中国真正走向世界的大企业应该能在这个市场上产生出来。”

在2000年宣布战略转型时，华润的总资产约500亿港元，其中90%是来自香港市场。而根据2004年年初华润宣布的数字：2003年华润集

团营业额达467亿港元，同比增长24%，经营利润增长37%，总资产达807亿港元，同比增长16%。其中内地的营业额有200多亿元，第一次超过了香港业务。

“现在我们的战略转型已经完成一半了，70亿~80亿美元的营业收入，基本都是来自转型后的新业务，而且，我们内地的业务第一次开始超过香港。”宁高宁很兴奋地说，“华润已经在内地完全着陆了。”

显然，做中国的GE，这是宁高宁的心愿。

此时，对于华润未来的模样，宁高宁也胸中有竹：它是最适合于在未来中国经济增长中扮演一个投资者和管理者这么一个综合的角色的。“比如我们的纺织、啤酒业原本都是很散的，所以可能华润注入一些资金，它们很快会形成一些大的集团。”

因此，他从一些没有形成垄断或强力企业的产业入手并购。

“因为这些产业整体来讲，就是没有市场领导者，也没有标准和市场方向的带领者，更没有市场份额很大的垄断者，这样的话实际上有一个很大的整合机会在里边。”，“华润集团内部重组，其中一个主要的改变是华润集团以后将只成为一个控股公司，华润集团下面所有的业务全部放到上市公司去运作，这是华润集团机制上的准备。”

宁高宁说：“从华润集团本身财力上看，华润是香港经过金融风暴之后没有受到多大影响的公司之一，相反，通过金融风暴，反而整理了我们的业务。”

金融风暴，虽然当时的华润在资本市场上很幸运，但业务庞杂的毛病从来就没有被全面地清理过，从行业营业额及赢利分布上，很难清晰地描述出其主业，一会儿被归为地产类，一会儿又被归为综合类。

为此，宁高宁在华润内部发表的一篇《生物链》中指出：“华润现在既没有取得一个高P/E的估值，也没有取得一个自由扩张的价值。我们努力的方向，应该在这两方面。”其中心思想是：华润要转型，是为了在企业竞争形成的生物链中获取更高级的食物。在这样一个意图

下，华润的生物链计划于2000年催生而出，计划中有两大任务，一是调整集团业务结构；二是把业务中心向内地转移。

调整业务结构的目的是相对专业化，把业务清晰为：分销、地产、科技、策略性投资四个方向，华创、北京置业、励致作为华润上市三旗舰依次担负起前三项发展任务。

调整后，华润携巨资挺进内地。

三、资本换时空 润泽全中国（1）

2001年之前，宁高宁对于人们来说还是个陌生人。但现在人们再提及这个名字，不会再有人说不知道了。

原因无他，只因为当中国内地的零售、啤酒、地产等行业激战正酣之时，那商战的刀光剑影仿佛在告诫打算进来的人一个古来的成语：“先下手为强。”然而，为“迁徙回家”，宁高宁却带上了600亿元从香港打马赶到内地，从天空“撒币成兵”，在零售、啤酒、地产这些激烈交火的阵地迅速抢占神州大片土地，目标直指行业领袖地位。他凭借资本的力量开创出华润巨大的发展空间，加速了国内产业整合的步伐。人们将他称为用资本整合产业的探索者和先锋领袖。

他用行动告诉“前辈”什么是“后来居上”。他演绎了当代的市场竞争新法则：“以资本换时空。”

1.“野心”显露：并购狂飙

宁高宁把华润作为自己的人生舞台，他是怎样把华润“玩转”的呢，“，，Fix，Sell，Close。”

套用通用电气公司前CEO韦尔奇的话，宁高宁这样解释：“要么第一，要么第二，要么你就把它整好，要么就卖掉，要么关门。”“入世”后，华润垄断的、受保护的时代已经过去，进入的行业是全面公开的行业，是激烈竞争的行业，不想“关门大吉”，就得争第一。

2000年，华润发表公告，正式对外界宣布战略重组，将战略定位在分销、地产、科技以及策略性投资四个方向。

宁高宁回忆道，在此4年前集体决策时，在选择未来数年的业务发展重点区域时，进入内地还是进入海外，当时的高层是花了很多时间进行研究和讨论的。

“中国经济发展这么快，前景这么好，那么多外资都大举挺进，而且，内地有很多没有形成垄断或没有市场领导者的产业，这样的话实际上有一个很大的整合机会在里边，华润没有理由作壁上观。”他说。

宁高宁更是丝毫不掩饰他对现状的不满足。他说："华创最近在股价上表现得很差，很大程度上就是因为投资者嫌它最近在内地的投资和整合的速度慢了。"

对于华润，宁高宁有一个基本的判断：它最适合于在未来中国经济增长中扮演一个投资者和管理者这么一个综合的角色。

因此，宁高宁从一些没有形成垄断或强力企业的产业入手并购。

宁高宁说："因为这些产业整体来讲，就是没有市场领导者，也没有标准和市场方向的带领者，更没有市场份额很大的垄断者，这样的话实际上有一个很大的整合机会在里边。"，"华润集团内部重组，其中一个主要的改变是华润集团以后将只成为一个控股公司，华润集团下面所有的业务全部放到上市公司去运作，这是华润集团机制上的准备"，"从华润集团本身财力上看，华润是香港经过金融风暴之后没有受到多大影响的公司之一，相反，通过金融风暴，反而整理了我们的业务，我们的财政状况反而比以前要好。现在华润集团手持140亿港元的现金，往哪儿走这些钱？而且，从1997年下半年的金融危机到现在，华润集团还没有做过什么大规模的投资……"

自此，在华润，宁高宁则以更加市场化的体现，以中国"摩根"的姿态，诠释着资本与产业的演绎。

一系列的收购扩张开始了！

地产领域：华润在内地名声大噪，是从2000年华润中国公司收购万科股份成为万科第一大股东开始的。此后虽然前有万科股东对收购价不满而使华润增持万科股份方案流产，后有华远集团董事长任志强在屡次与华润产生抵牾后终于脱离华润系，收回华远品牌将华远集团在北京华远18%的股权转让给了中国华润，但是，宁高宁有信心，认为这些都不可能动摇其整合内地房地产业的大方向。

三、资本换时空 润泽全中国（2）

华润投资巨大的另外一个重头是电力行业。2001年6月，斥资12亿元投资湖南鲤鱼江电厂，到2008年年底，华润在内地已投资了45家电厂，“仅股本金的投资就100多个亿”。对于电力的发展，宁高宁更是信心百倍，“运气比较好，碰上这两年缺电，当时我们投资的时候根本没去赌缺电，只是作为长期投资的考虑，现在看来还是比较成功的。”

药业：2001年6月，协议以15亿元控股东北制药。

零售百货领域，由于华润是做贸易出身，华润超市早年间就进入了内地，截至2001年上半年，华润在内地的超市数量已达265个。2001年8月，华润宣布以亿元从万科手中买入万佳超市72%的控股权，至此，华润超市业态单薄、地域局限的现状将得到极大改观。宁高宁透露：“在零售业我们第一步计划是投资50亿把营业额做到500亿。”

纺织：2001年9月12日，公告收购上市公司四川锦华51%的股权。

……

这绵延不断的并购狂飙，在让业界震惊之余，透出华润直指这些行业领袖的“野心”。

２.蘑菇战术：图谋全国啤酒业

算起来，宁高宁是最早以市场化的资本手段对产业进行整合的国企老总之一，特别是对啤酒行业掀起的冲击，以至于即便宁高宁已经离开华润、掌舵中粮集团5年，许多人还会将宁高宁与华润联系起来，也还会说起他“26只猫和1只老虎”的比喻。金融资本手段是宁高宁让猫大成虎的奥秘。

10年，对别的行业也许是一个很短的时间段，在历史的长线上，甚至不足以成为一个小点。但是对啤酒行业来说，这10年的变化是惊人的。

啤酒行业在中国发展不过百年，今天的成熟度却令人吃惊。企业之间的竞争促使行业螺旋上升。资本力量在这个行业里空前集中，巨

头们的战争似乎永无休止。这场啤酒大战的发起人不是别人，就是华润这位前掌门宁高宁。

话说天下大势，分久必合，合久必分。

中国啤酒行业在短短10年之间，从原始部落般的零星布局到今天的三足鼎立，让我们不得不感叹起市场竞争的力量。宁高宁，华润的这位前掌门人，点燃了啤酒行业集中的导火索，并推动了今天啤酒行业三国格局的形成。

1993年青岛啤酒在香港上市时，中国啤酒行业仍处在原始部落状态：品牌地域性强，几乎每个地市都有一家甚至几家啤酒厂。青啤完全没有想到，自己的招股说明书会让宁高宁萌生进入啤酒行业的想法；华润，这家与啤酒无任何关系的中资香港企业日后会和自己一起执中国啤酒市场之牛耳。

啤酒三国的历史，从这里开始……

青啤的招股说明书里对中国啤酒的市场分析与展望，令宁高宁怦然心动。当时的华润集团，总资产约807亿港元，旗下拥有3家上市公司，其中华润创业是香港恒生指数成分股，拥有强大的国际融资能力。“揣着钱找地花”的华润，遇到了前景广阔、缺少资本的啤酒行业，正应了秦观的一句词：“金风玉露一相逢，便胜却人间无数。”

1993年，宁高宁将目光投向了国内的啤酒厂家。经过一番考察论证，沈阳雪花啤酒厂进入了华润的视野。兵贵神速，12月16日，双方签订合资协议。当年的最后一天，沈阳华润雪花啤酒有限公司成立，华润占股（2002年，华润对其全资控股）。

三、资本换时空 润泽全中国（3）

如果说入股雪花是华润对啤酒行业的尝试性进入的话，那么接下来，宁高宁就看到了这个市场的未来，决定将啤酒作为一个新的利润核心。

然而，啤酒当时并不是华润的专业。华润要想在啤酒市场上有所成就，首先必须找一个业内的伙伴。1995年，在与多家世界一流的啤酒商谈判之后，宁高宁找到了世界啤酒巨头南非SAB国际酿酒集团，双方共同组建了华润创业酿造公司（华润啤酒有限公司的前身），华润控股。

“君子性非异也，善假于物也。”有了华润的资本和SAB的管理和技术，宁高宁开始了中国啤酒市场的南征北战。

良好的开端是成功的一半。华润在啤酒市场的扩张开端选在哪儿呢？

大连渤海啤酒厂，年产量2万吨，在同城对手大连啤酒厂13万吨产能的重压下连年亏损。宁高宁本着将东北作为大本营的思路，打算就在大连写下他啤酒市场浓浓的一笔。1996年，一番周折之后，宁高宁如愿以偿，将渤海啤酒厂收入囊中，更名为大连华润啤酒有限公司。

宁高宁对啤酒行业有着勃勃的雄心。在收购不久之后，原沈阳办事处全体人员进驻大连，办事处主任王群担任总经理。王群开始对大连公司导入华润的管理和营销思想，将其改造成为华润版图上一个有机部分。在王群接受大连华润的第二年，公司彻底打了个翻身仗，共卖出7万吨啤酒，不仅使这家工厂第一次赚了钱，而且市场占有率也第一次超过对手。第三年，公司市场占有率从15%升到了70%，而对手则从70%变成了15%。2001年4月，中国啤酒史上最经典的蛇吞象上演：华润大连啤酒厂全面收购了5年前曾大它5倍、每年赚几千万元利润，但5年后竟无力经营下去的大连啤酒厂。

大连华润的成功收购，是华润啤酒扩张之路的第一步。接下来，宁高宁加紧了收购步伐，将大连、长春、哈尔滨等地多家啤酒企业相继纳入旗下，打造稳固的东北大本营。

1999年6月，华润吹响了向全国进军的号角。在青啤、燕啤两巨头的大本营之间，成立了天津华润啤酒有限公司。这时候，中国啤酒市场三巨头的格局已经初步显现。

四川，蜀中之地，天府之国。三国枭雄刘备，坐镇四川，三分天下。宁高宁将手中的棋子放进了四川盆地……

四川蓝剑啤酒，经过多年的发展，年产量已经达到50万吨，在业内已是第四的位置。华润要直接拿下这样一个大腕，其难度真可以用“难于上青天”来形容。宁高宁也深知这一点。

故伎重演，华润走曲线道路，拿下了绵阳亚太啤酒厂。大敌当前，蓝剑也没闲着，将四川占有率第二的成都啤酒收到了囊中。强龙果真难压地头蛇？有强大的资本后盾，宁高宁志在必得。华润又投入了亿元将亚太厂的产能扩大到30万吨。当然，蓝剑也不是省油的灯，见招拆招，以攻为守，抢先拿下省内的自贡、南充、达州、内江、广安等地的啤酒厂，与华润抗衡。

那几年，四川正如今天整个中国的市场。竞争，促使行业的集中。在华润未入川之前，四川的啤酒市场分一杯羹者不计其数。而华润与蓝剑之战中，这些啤酒厂都改了姓。

透过巴蜀大地上的浓浓硝烟，华润和蓝剑都发现，这片天空下只剩下了彼此。继续战斗还是握手言和？2001年10月28日，华润创业携“老搭档”SAB与蓝剑握手，完成了中国啤酒业有史以来的最大一次合资，四川华润蓝剑啤酒有限责任公司诞生。

三、资本换时空 润泽全中国（4）

拿下四川之后，华润的产能已经达到了300多万吨，业内第二。紧接着，宁高宁开始布局华东，收购了安徽的圣泉、廉泉、龙津，浙江的钱啤等当地重量级啤酒企业。

在宁高宁的思路中，雪花啤酒应以百万吨级的产销量进入国内单品牌啤酒寡头阵营。

2001年，华润的单品牌战略开始实施，将雪花打造成一统整个中国市场的啤酒品牌，各个地区公司开始销售雪花啤酒。

2002年夏天，在大连中国国际啤酒节上，第一次以集团名义参展，全方位推出其全国性雪花品牌。同时，请来足球明星杨晨做形象大使，当时正值世界杯足球赛，在央视广告的配合下，“雪花”开始在各地盛装登场。

2004年8月，华润啤酒（中国）有限公司正式更名为“华润雪花啤酒（中国）有限公司”，并不惜重金将雪花打造成为集团唯一的全国性品牌。

至此，随着以擅舞资本长袖并强势介入啤酒业著称的华润走上前台，啤酒业的青岛、燕京的“双雄会”变成了“三国演义”，国产啤酒业的战局大幕重启，而且市场竞争变得比以往要更加激烈。

３.鲸吞之后

在宁高宁的带领下，经过大规模的并购扩张，华润的业务范围涉及房地产、啤酒、能源电力、纺织等诸多领域，在华润系内存在9大行业，25个利润中心的繁杂业务。

但与此同时，短时间内的快速扩张，也使企业数目迅速增多、业务庞杂、交叉经营严重，整个组织被分为集团、二级公司、三级公司等，机构层次重重叠叠。有很多子公司都经营房地产和酒店业务；相同加工企业不断在各个子公司重复出现;上游下游的产品分属不同子公

司经营等等。而且国企没有改革之前，每一级的公司都与相应的行政级别相对应，也与待遇挂钩，非常僵化。

多元化扩张造成了华润集团旗下业务地域上分布广、产业跨度大、业务关联度低、集团公司管控复杂化的困难局面，客观上加剧了华润集团进行整合、协同方面的难度。

对此，宁高宁开出的药方，是从多处着手解决集团管控问题。

针对解决过程中面临的重大挑战之一，就是如何解决集团管控中的法律架构和管理架构问题，即如何在不违反法律规定的前提下对下属诸多法人子公司进行有效管控，宁高宁通过在法律架构和管理架构方面的途径和方法，找到了解决问题的良方，具体方式是通过华润集团来实现对旗下各利润中心的控制。

首先，调整管理架构，把众多业务调整为9大行业，成立25个一级利润中心，完善8个职能部门，设立两个中心，总部下面分别对子公司进行调整。

其次，通过公司治理调整法律架构，通过股东大会董事会、绩效考核、任命、派遣董事等高层管理人员等途径和方式加强对下面子公司的管控。总公司主要管战略、主要人员任命、预算考核、现金与财务政策、内部协同与资源综合利用、总体形象与统一品牌，这几个方面（6S）都是非常重要和实用的，宁高宁就直接对下面200多个利润中心的高层经理进行管理和任命。这些手法收效显著。

仔细琢磨宁高宁的良方，不难发现其解决问题的根本是正确区分了法律架构和管理架构两个不同的概念。

宁高宁深知，企业之所以出现上述困惑，根本原因是没有看到企业法律架构和管理架构的二元性，而是简单地把二者等同起来。在华润管控实践中，宁高宁认清了法律架构和管理架构的区别，并找到了绕过所谓法律障碍，从管理架构方面进行管控的良方。

毋庸置疑，宁高宁已经成为中国企业家群体的标签之一。在华润18载的辉煌历程以及作为中粮集团新任掌门人的尊贵地位，已经给他

披上璀璨夺目的耀眼光环。

一分付出一分收获，其辉煌的背后注定是别人看不见的无数艰辛和磨难。商场如战场，宁高宁正是在数十载的商战中成就功名，认识到集团管理中法律架构和管理架构的二元性，并通过实践，在华润建立起知名的“6S管理体系”，切实地从机制上解决集团管控所面临的各种障碍，使华润集团发展跨上了新台阶。

四、“国企拯救者”：没有轻易放弃自己的使命（1）

2001年12月29日下午4点多，北京饭店西宴会厅外宽敞明亮的大堂铺上了大红地毯，宴会厅四周盘龙雕凤的金柱在灯光映照下熠熠生辉，古色古香的宴会厅舞台已经装饰一新，将传统和现代融为一体，加上大红色座椅摆成的观众席，将庄重和喜庆的气氛烘托而出。“CCTV2001中国经济年度人物”的10大候选人也在摄像机和闪光灯的包围下陆续光临，宁高宁意气风发居于其中。

出于一种特别的激情与使命感，宁高宁在华润一干就是18年，随市场而起伏，其中的艰辛可想而知。但宁高宁没有轻易放弃自己的使命。用他的话说，这种使命就是“为国有企业改革蹚出一条路来，试出一种成功模式，不要在我们手上弄砸了”。

事实证明，在这位“国企拯救者”的带领下，华润不但自己成功了，而且作为国有企业，华润在内地的投资对象几乎都是国有企业。

1.给多元化一个限度

独特的发展历史，在华润身上烙下了很深的印记。

反映在华润独特的架构上，北京有中国粮油，华润就有一个五丰行;北京有石化总公司，华润就有华润石化。“他们说经贸部有个医务室，我们就有个医务室，经贸部有个政研室，我们就有个研究室。”一一对应的华润，被称为当时的“小经贸部”。

发展到后来，垄断权慢慢减少了，接受市场的看法和观念多了，就觉得太过多元化了。“太多了，可能就会出问题，”宁高宁很头痛，“很难管。”

在宁高宁看来，理想的组合是一个公司，一件事情，一个产品。

但华润要走到这一步，显然不太可能。过去华润作为国家的公司，国家需要什么，华润就去做什么，因此形成了一个庞大的体系，吃的、住的、用的，到石油、飞机，无所不有。

“想整个地转为单一的产业化，太难了。”

一是需要很长的时间，再者，华润独特的业务，很难说处理就处理掉。“比方说，假设五丰行要处理，可国家政策制约摆在那里，一般人哪敢去动？”

这个问题宁高宁想了很多年。慢慢地收回来的想法，就是这样产生的，宁高宁称之为“有限度多元化”。

华润再一次重组。

围绕华创、北京置地、五丰行、励致洋行四大上市公司，华润将有限度地经营四大业务体系：分销、地产、科技以及策略投资。即便这样，华润仍然保留了19个一级利润中心，90多个二级利润中心。

在进行集团资产数据分析时，还有一个吃惊的发现：在华润600多亿港元的总资产中，地产业务“竟然”占了1/3。

“说实在的，很多人看不起地产，因为地产起伏很大，大家感觉地产是一个危险的行业。”一直以来，华润的重心都是在分销贸易这一块，对地产业务并不看重。重组的过程，也可以说是华润“发现”并开始重视地产的过程。

万科就是在这个时候，纳入了华润的整合范畴。

以购并手段完成垂直整合，迅速形成规模，是宁高宁的整合思路之一。他的目标是，“所涉足行业，华润必须能进入前三名。”他说，只有成为行业领导才能对商品市场有控制力，对资本市场有号召力。

之所以这样做，宁高宁开玩笑说，是要“给公司一个多元化的借口”。

“你可以不专业化，但是一定要做大，”宁高宁顿了顿，“要么就不做。”

为此，宁高宁曾把华润大大小小的资产化分为119个利润中心，有历史遗留的，也有新创的。

四、“国企拯救者”：没有轻易放弃自己的使命（2）

宁高宁说：“华润所涉及行业将逐渐集中到10个以内，实施有限度的相关多元化。”

宁高宁对于专业化与多元化的争议自有见解：“不能拘泥于某种理论。我们的思路是，集团将以多元化发展平衡产业风险，但下属每一个单体又是专业化。”

2.依据：细节不会长久

“有限度多元化”，整合各业务。当香港的大地产商纷纷转向新经济之际，作为重组的重心之一，华润为什么反而选择像万科这样的传统地产行业？

“行业追求的无非是潜力和增长。硅谷100个企业里边，有99个做得不好，中国做得好的地产商，不见得低于哪个硅谷行业的增长。”宁高宁不以为然。

“而目前中国住宅市场才刚刚开始，人口的城市化也才刚刚开始，地产市场规范化也是刚刚开始不久，”宁高宁一气用了三个“刚刚开始”，描述中国住宅市场的前景。

“中国地产最早从圈地开始。只要有块地，把楼盖起来，就可以开始做。后来慢慢发展到炒楼盘，甚至骗人。最后大家知道要去做广告，做样板房，再不灵了，就去做物业管理。”

“中国地产走到今天，做一个楼盘，从规划设计，到卖楼手法，差别越来越小了。表面的东西很容易学，包括这个物业管理。现在大家都在拼细节，我觉得靠拼细节很快就要到头了。”

“整个地产模式都在不断地改变，像今天这样拿一块小地，讲一点细节，做不大的。地产商要发展，就要介入城市规划、城市改造中去，介入城市生活方式中去。”在这方面香港有许多成功的例子，比如新地的沙田新城，长实的黄浦花园。

为什么可以这样做？

宁高宁的回答还是那样简洁：规模。

规模大了，竞争之中最主要的东西已经改变了。不是你种花我也种花，你种草我也种草。作为中国的发展商，现在需要的是再进一步。

“有一天我和王石谈起，深圳的平南铁路，原来是运货的，现在要改成运客。我们完全可以考虑利用平南铁路，在两边和政府一起规划，一起进行地产开发。”这样，万科的角色定位会大大地改变，不用再每每为一小块的土地而烦恼。

“细节不会成为长久的竞争优势，规模和资本实力将取代细节，成为地产竞争中更为重要的因素。”

从资本角度看问题的方式，让宁高宁的结论与众不同。

当然，这并不是说宁高宁否认细节的有效性。恰恰相反，在他看来，“华润应该成为一个既以战略取势，又以细节取利的公司。企业战略的变化不断给企业发展增加新动力，但细节管理应恒定持久。但愿我们能把两者处理好。”华润在啤酒行业与世界啤酒第四的SAB的合作，目的在于借助这个国际巨头的专业管理经验。关于收购万佳百货，宁高宁直说：“我们看重的是万佳的管理模式和管理人才。”

3.两种思维 两种力量

华润一面是身处完全市场化的香港；一面要和经贸部一一对应，在整合过程中，怎么平衡这两种截然不同的力量呢?

“实际上，不需要平衡。”宁高宁的回答同样让人意外。

原因很简单，虽然一度受官商文化的影响，在两种力量之间，市场已经逐渐占了上风。

宁高宁这一批职业经理，都是在20世纪80年代进入并成长起来的，大多有海外留学的背景;同时由于业务的关系，“老回来，不断地两头走”，对两种力量都有深刻的理解。

能够在这两种力量之间游刃有余，跟宁高宁独特的经历也不无关系。

在国内，宁高宁学的是政治经济学，然后去美国，念的是MBA。宁高宁认为自己喜欢对比的思维习惯，就是这样形成的。

说起来宁高宁自己也觉得很有意思，“从完全读资本论，读马克思，到完全读资本主义，你说会是什么感觉？”

到目前为止，宁高宁不认为自己有什么成熟的管理思想。

“过去遇到一个问题，老想用什么什么学派，什么什么方法去解释。但你很难找到一门成熟的理论来讲述一个企业。”

“慢慢地你会发觉，在市场中重要的不是哪一种理论思想，而是你采取一种什么样的企业方式。”

人如其名，宁高宁“不用平衡”的平衡，也自有其道理。

当然，你也可以说这是因为宁高宁务实的风格。

这让华润和其他香港企业相比，有许多不同。华润能比较平稳渡过金融危机，渡过香港的起伏，恐怕这是一个主要原因。同样是中资企业，华润少了许多表面文章，少了许多故事。

“当然，形象上会有一定的保守”，宁高宁不否认。

“这个东西要变，很难。因为整个公司的文化，是一种务实的文化。”在宁高宁看来，华润虽然一直在做贸易，但不像其他一些企业，总是吹牛，吹得很厉害。

同为20世纪50年代出生的人，宁高宁和王石、任志强有相似的经历，下过乡，插过队，当过兵。这些人都有一个舍不掉的情结，怀着一腔不合时宜的理想主义，都是喜欢做大事，而不是自己赚大钱的人。也许正是这样，他们更容易走到一起。

曾经有媒体不经意地提到一个细节，无论是当年的华远，还是现在的万科，都是主动找到华润的。虽然是完全市场化的运作，但两次收购，隐约都有一些理想主义的身影。正像宁高宁所说的那样，如果不是这样，王石完全可以把万科搞成自己的。

“现在你要再培养理想主义者，培养不出来了。”宁高宁简洁的衣着，朴素的言谈，在这个时代有一种特别的味道。宁高宁眯着双眼，

淡淡说道，“社会变化了。”

然后讲起了一次他在成都的经历。“买一个很小的啤酒厂，大概是1亿左右的投资。对华润来说，这只是一笔非常小的投资。我们讲，就8000万吧怎么样怎么样的。我们这几个人，其貌不扬，穿着也很差。他们听了以后，‘又来了，全是骗子，还1亿投资呢！我跟秘书讲了，少过1亿的，不要跟我通电话!’”

“在这种情形下，华润反而让人感觉是一个非常纯朴的企业。我们很认真地在谈话，他们觉得是在开玩笑。”

宁高宁大笑。

一、一纸调令“空降”中粮（1）

中粮集团有限公司，其前身是成立于1952年的中粮总公司。它从当初的单一进出口业务现已转型成长为中国最大的粮油食品进出口公司和实力雄厚的食品生产商，享誉国际粮油食品市场，50余年的国际贸易经验，除拥有农产品贸易、生物质能源开发、食品生产加工、地产、物业、酒店经营等市场化企业外，在金融服务领域还拥有“中国食品”、“中粮控股”两家香港上市公司和“中粮地产”、“中粮屯河”、“吉生化”、“丰原生化”等6家国内上市公司。1994年以来，成绩卓著，连年入围《财富》世界500强企业。

“空降”中粮，对于宁高宁，2004年是一个永远值得回味的年份。这一年，他再一次“临危受命”，所不同的是这一次不再是华润内部的职位升迁和调动，而是从华润被调任到中粮，全面接替原中粮老总周明臣的职务。

沙场鏖兵交战，有的马革裹尸，有的不战而屈，宁高宁崇尚前者；市场风高浪急，有的龟缩前行，有的迎风逐浪，宁高宁属于后者。

在艰难险阻面前，他选择了迎难而上，义无反顾地接下了军令，是要在山穷水尽处开辟一条柳暗花明的希望之路。

1.这是一个巨大的使命

几年来，谁来接替中粮63岁的周明臣一直悬而未决。

2004年，就要走到尽头，12月28日下午当中组部和国资委终于在中粮集团揭开这个谜底时，业界震惊了！

谁也没想到会是宁高宁！

作为华润集团的副董事长，这个华润的“2号人物”曾经以不可替代的身份成为华润产业整合的灵魂。在整合啤酒、零售产业接近成功的同时，华润集团在纺织、建材、电厂、制药、地产等领域的整合还正

在半途中演进。就在此时作为这场大整合运动的核心掌控者，宁高宁的华润轨迹却戛然而止。

然而，细细品味国资委选帅的逻辑，不由感到，接替执掌中粮12年的周明臣成为中粮董事长，宁高宁实在是国资委旗下最合适不过的人选。业界期待这两个气质相似的企业领袖，会创造中粮的“无缝对接”。

一纸调令，宁高宁来到了中粮。

这陡然的转折在两个大国企内部都掀起了轩然大波，人们一方面担忧宁高宁的离开，会否使正处在整合高难阶段的华润充满不确定性；另一方面也在猜测宁高宁会否将在华润的大整合手法，复制于行事稳健的中粮。

对此，宁高宁也有话要说：

“新领导的到来，对一家公司会有很大的影响。多年来在国内外的经历都能让我感受到这一点。实际上在我过去的工作经历中，每次‘New Chairman’来了以后，我自己也有很大的变化。来了新领导给大家带来了很多的不确定性。这个领导不管讲的什么话，甚至一个眼神，都可能被认为是他要怎么怎么，这就是期望值。”

宁高宁很清楚国资委选他的用意。

“中粮目前正处于一个重要关头，正由国内企业向世界型企业转型，宁高宁的担子非常重。”北京工商大学产业经济研究所所长陈及说。

换句话说，中粮正在加紧缔造自己的金融帝国，它亟待在资本市场上一展拳脚。这对在资本市场上长袖善舞的宁高宁来说，既是一个如他所说的“很好的发展平台”，也是一个巨大的“命题”。

且对宁高宁来说，入主中粮不仅仅是一次从组织到架构、从文化到理念的巨大改变，更是一项艰巨的挑战和“不可能完成”的任务。

一、一纸调令“空降”中粮（2）

让一个有着深刻西方教育背景的人来掌管一个很“土”很“传统”的国有企业，并要调和当中的差异和鸿沟，其难度是可想而知的。宁高宁深深了解这一点。

“未来的中粮应该是一个市场化、人性化、有使命感的、有业绩、有团队、学习、创新的文化的这么一家公司，未来的中粮在我们这代人手上。这也是我们的使命之旅。”宁高宁如是说。

2.中粮喜忧参半的成绩单

周明臣在把交接棒递给宁高宁的同时，他也留给了宁高宁一份成绩单：

2004年，中粮集团超额完成国资委下达的各项指标，利润总额超过目标值30%，ROE增加了个百分点；

中粮集团初步完成了由单纯贸易向贸易与实业相结合的业务转型，奠定了产业发展的基础；

中粮集团实施业务和机构重组后，明确了三大主业；

改进管理流程，贯彻业绩至上理念，中粮集团整体经营管理水平与过去相比有很大的提高。

……

不难看出，周明臣留给宁高宁的一张成绩单应该是优秀的。这也给宁高宁带领中粮继续转型和突围奠定了坚实的基础。

但是，走进中粮，不难发现中粮情势喜忧参半，且忧的地方主要体现为：具体到业务单元的战略定位还不清晰；历史遗留问题较多，不利于中粮继续发展；人才队伍建设还不完善，后劲不足，尤其是职业经理人观念还没有得到启蒙教育；业务单元多而杂，并没有实现有效的整合；资本杠杆的作用还不明显，需要加大力度……

可以说，作为一个老国有企业，中粮对资本市场的认识和把握能力并没有像它做实业那么强。

事实上，除了中粮国际，中粮在资本市场上几乎没有太大作为，而华润旗下却有10家上市公司。

1998年，中粮获批在国内A股上市，但中粮却放弃了这一机会，选择了赴香港分步实施整体上市计划。中粮集团将除粮、油、糖等政策性业务外的300多亿元资产，一揽子并入香港全资子公司——中粮香港有限公司，再分批注入集团在香港的两个上市公司中粮国际和鹏利国际，由这两个公司按业务类别，统一经营中粮集团境内外资产。

但其后，鹏利国际由于股票成交长期不活跃，股价远远低于每股净资产，2003年8月正式退出香港股市，首开红筹股退市的先河。

鹏利国际退市私有化后，周明臣曾表示，在需要的情况下，鹏利国际还可以再次投身资本市场。

2004年10月，中粮集团溢价25%受让深宝恒亿股国有股。

分析人士认为，中粮集团收购深宝恒应该与后者的主业(主营房地产开发经营)有关。所以业内认为，买壳之后不排除将鹏利国际注入深宝恒的可能性。

收购完成后，中粮集团将致力于把深宝恒发展成为集物流、仓储、贸易、采购、地产物业为一体的上市公司。

“仓储、物流等也是中粮的优质资产，这一部分如果能够增值，对中粮整个产业链加强都会有好处。”北京赛迪顾问企业信息部负责人赵刚说。

不过，他认为，中粮最后能否成功在内地上市还是个疑问，因为当时还没有批下来。而即使能够上市，中粮把地产物业与物流、仓储相关性不大的业务混在一起，也可能会影响以后上市公司的业绩。

除此之外，中粮也曾有过购买ST新疆屯河的想法，但最终未能如愿。

如此困难重重，以至于宁高宁到中粮没多久，便向中粮集团的经理人们分析了他所认识的国企和他眼中的中粮。

一、一纸调令“空降”中粮（3）

他直抒胸臆：“没有哪个国家的企业面临着像中粮这么复杂的问题，中粮需要解决转型的问题，要解决体制的问题，要解决管理方式的问题，需要寻找一种系统的解决方案，这便是中粮的现状。”

3.中粮的路还要继续

在资本市场上长袖善舞的宁高宁，接掌亟待在资本市场上一展拳脚的中粮集团，将使正加紧缔造金融帝国的中粮集团如虎添翼。

另一方面，这似乎也是对华润发展模式的一种肯定。

执印12年的周明臣走了，在继任者宁高宁的掌舵下，中粮的路还要继续。

事实上，宁高宁很清楚国资委方面调任他的用意，或者说，清楚国资委的“命题”思路。

2004年12月30日，在媒体的追问下，刚刚接任的宁高宁就透露，“我希望为新公司(即中粮)多做些资本市场的工作，希望用到我以前在华创的经验。”他说，中粮日后也会并购同业，他在华润的经验会用上。

业内人士认为，“宁高宁到来之后，中粮主业上应该有一些大规模并购。”

同时还有人认为，宁高宁此次“空降”中粮，不仅是为了帮助中粮“升空”，他同时还肩负着对作为中央直属企业的中粮进行改制和突出主业的任务。

2004年12月14日，在中央企业负责人会议上，国资委主任李荣融特别强调了国有企业要突出主业的问题。他说，中央企业不能在本行业进入前三名，就无法成为骨干、支柱。对不是行业排头兵的企业，下一步就要通过资产、资本流动进行调整。为推动中央企业突出主业，做强做大。

李荣融认为，“从规模实力上看，中央企业也有很大差距。”比如，位列2004年度世界500强第二位的BP公司年营业额达到亿美元，而中国进入世界500强的中石油年营业额为亿美元，不到BP公司的1/4。

中粮虽是中国粮食企业的巨无霸，并曾连续10年入选全球500强，但其差距依然十分明显。

此前中粮有五大块业务：中粮粮油(大米、小麦、油糖、玉米、啤酒原料)、中粮国际(油脂、酒业、面粉、金帝巧克力、粮谷贸易、果菜水产、食品贸易、饮料)、鹏利国际(物业、酒店、房地产、亚龙湾)、中粮金融(财务公司、中英人寿、中怡保险、期货经纪)和中粮发展(包装、肉食、船务)。

尽管中粮已经把贸易、食品加工、金融、地产酒店确定为四大主营业务板块，但总体上看其数十种业务还是略显臃肿。

中粮新闻发言人李明华曾透露，当时中粮四大块主营业务都比较突出，但是相比之下中粮发展的业务要弱一些，所以中粮在加强核心业务调整时，也主要是对中粮发展做调整：“该培植的培植，该去掉的去掉。”

正是在这种背景下，2004年11月20日，中粮卖掉了鹏利国际16艘散货船管理队伍，售船价值超过亿美元。中粮香港总裁刘福春表示，“相信这次交易能使公司主业更清晰，并能提高集团的整体回报。”

“中粮发展这一块相当于养猪，养好了就留着，养不好就卖掉或者宰了。”中粮集团公关新闻部陈清介绍。

早些时候，中粮还涉足了纺织品、发电站、陶瓷、影视制作等业务。由于“这些业务经营得都不怎么好，所以后来全都退出了”，李明华说。

可以说，中粮的业务“随时都在整合当中”。事实上，周明臣卸任之后，也仍有一些未了的心愿等待宁高宁完成。

一是在中粮总部层面以增资扩股形式，引入大型国企、国内银行、基金等作为发起人，进行股份制改造，引入发起人所持股份不超过中粮全部股权的20%；二是各主要发起人派代表进入董事会，完善法人治理结构；三是建立包括中高层管理人员持股、员工激励计划在内的薪酬制度，深化人事制度改革；四是在中粮下属的各经营层面引入战略合作伙伴，共同发展现有核心业务。

这些“系统工程”是周明臣原打算用一年半左右的时间“基本完成”的，当时看来，这个梦只圆了一半。

二、挑战下，谋定而后动（1）

对于高明的管理者来说，理性分析企业所在的市场环境、准确判断企业所处的位置，并以自身的能力驾驭企业顺应市场潮流，是一个企业走向成功的关键。

2004年，宁高宁由华润集团“空降”到中粮集团，从掌控超过千亿资产规模的华润转战只有600亿元资产的中粮集团，资产规模缩小但宁高宁的境界并未降低。

在心思缜密的宁高宁看来，成为一家企业的“空降兵”，无论从哪个层面上看，都会是一件很尴尬的事。

于是，他立誓要“埋头研究”，谋定而后动。

1.“空降”初期：观察者

2004年年底，中粮前任董事长周明臣退休后，新任董事长没有从中粮内部找人接任，而是意外地“落”在华润总经理宁高宁手中。

宁高宁是国资委53家重点央企的“一把手”中，年纪最轻的一个。他“接过63岁的周明臣的跑鞋”后，想让中粮在奔向世界级企业的路上，跑得更快一些。

面对“尴尬”处境，“接过周明臣的跑鞋”的宁高宁采取了沉默。

而媒体对宁高宁的这次职务变迁统称为“空降中粮”。这其实来源于宁高宁自己的说法。他在来到中粮后没多久，写过一篇题为“空降兵”的文章，真实地反映了他当时的内心感受。“企业的空降兵，无论是哪个层面上，都是一件很尴尬的事情，就像是一场正在进行的激烈的足球赛中突然换上一名队员（可能还是队长），这名新队员对他的队友和球队的打法并不了解，他要在比赛时融入队伍中，很容易造成慌乱；空降兵又好像一位陌生人闯进了一场热热闹闹的家庭聚会，他不知道大家正在谈什么，也不清楚这个家庭里的很多故事，这时候他开口讲话，很容易唐突。”宁高宁坦言，“空降兵”不好做，特别是在规模庞大、业务多元、处于转型的国有企业，“空降兵”更是不好做。

可以说，尽管宁高宁掌控华润过千亿元资产进退自如，但“空降”到只拥有600亿元资产的中粮之后，他还是意识到自己的思想与这个传统企业存在“冲突”。

因此，尽管在香港生活了十几年，宁高宁于媒体圈广结人缘，他甚至会在新闻发布会结束后向记者建议：如果当时的那个问题你这样问，我会告诉你更多的东西。但在中粮上任后，从2005年年初起，宁高宁婉言谢绝了一切媒体的采访要求，刻意远离公众视线。

可以说，此次宁高宁执掌中粮，没有人怀疑他的能力。只是谁都没有想到宁高宁“空降”后沉默时间会如此之长。

可以说，在“空降”的初期，宁高宁扮演了完全是一个观察者的角色，连中粮内部都不禁诧异。

甚至对中粮原来的战略和现有业务极少评论。

显然，这并不符合宁高宁一贯“张扬”的个性。因为他喜欢通过自己的行动以及自己精辟的阐述来推广自己所在平台的努力和改革。无论是在自己的企业内部，还是面对公众或者媒体，宁高宁都是一个善于思考和追求非凡的人，很容易带动和活跃周围人的思维。

但这一次，他却对摆放在办公桌上的来自各大媒体的采访请求无动于衷。

对此，宁高宁的思维，按照他自己的话来说，想成为一个优秀的企业家，就要力求做到“抛开文学思维(模糊的、心血来潮的)”，提出多用数据和事实来说话。

他在中粮与中谷正式合并的会议上，多次说到自己对于中粮以及中国的粮油流通领域，还并不足够熟悉。这或许是宁高宁低调的原因之一。

二、挑战下，谋定而后动（2）

或者是对这种尴尬身份的洞察，或者是源于他丰富而敏感的内心，宁高宁运用他特有的、循序渐进的手法，慢慢地融入了“这场进行中的比赛”。

这正是宁高宁所谓的谋定而后动。在认识论上形成统一才能在行动上步调协同。

2.难题：108个挑战

中粮下一步要加快发展，还缺什么？这是宁高宁的疑问，也是所有中粮人的疑问。

然而，没有调查就没有发言权。

虽然中粮与华润有着颇多相似之处，比如曾同属于外贸企业，是多元化业务经营的大企业，是赫赫有名的红筹企业，但两者之间最大的不同在于中粮一直是在内地的皇城根儿下长大的，而华润是在香港市场环境下突围发展的。这个不同决定了企业各自状态的不同。

比如，当职业经理人观念已经在华润内部深入人心的时候，这个观念还没有在中粮内部得到启蒙；当华润把“有条件的扩张性”作为转型的一种模式的时候，中粮的转型模式和战略还处于不清晰的阶段，还没有一个成型的战略和使命；当华润内部已经把培训构造成一种价值和成长体系，并与国际公司不相上下的时候，中粮的培训模式似乎还处于摸索阶段，等等。

在这种情况下，即使不能说宁高宁在中粮是“如履薄冰”，至少他面对的也是一个中粮应该如何继续推进转型但也要寻找突破口和确定方略的难题。

我们不甚清楚上级领导在找宁高宁谈话让他来中粮担当大任的时候，是否同周明臣当初领命一样，允许他带自己的助手过来。但事实上宁高宁跟当初的周明臣一样，也是单枪匹马地来了。

或许，宁高宁本人心里很清楚，这时还不是一个在外抛头露面的好时机。他现在应该做的，就是老老实实待在中粮的家里，调查、调查、再调查，并把自己的理念逐渐地渗透进这个新的平台里。

终于，经过对中粮的观察和分析，宁高宁找出了问题。

他发现，从人力资源上看，中粮每一个人的能力、经验和对工作的投入程度都很好，比市场平均水平要高。从财务的资源看，虽然负债比不是很低，但还是有相当强的资金调动能力。从品牌看，不缺市场地位和品牌认可，也不太缺政策的支持和社会的认知。那么，中粮需要改进的地方到底在哪里？

在宁高宁看来，中粮缺少能够清晰划分、有长远规划、有坚定的行业定位和方向、有资源支持、有执行力且经常回顾评估的战略定位。

这种战略定位的不清晰，造成中粮在做某一行业的时候，往往想单项细节比较多，整体部分想得比较少；被机会吸引比较多，产业建设规划比较少；当业务遇到困难的时候，想放弃的比较多，从长远来看坚定不移干下去的少；某一个行业的战略定下来之后，调动所有的资源来支持这个战略的行动也比较少，整个团队和资源没有调动起来，导致难以形成一个真正长远的产业，从而在行业中建立有力的竞争地位。当然，在过去做的许多项目中，也有一些做得很好，但是从产业建设来讲，宁高宁认为其实还可以做得更好。

其次，就是缺乏团队的管理方法。“我觉得，我们个人都很好，放在一起有的时候也很好，但是在部门与部门之间、在领导之间、在某个问题上，协作程度、沟通程度、理解信任程度还不是很高。”

除了上述因素，宁高宁认为，中粮还需要开放、坦诚、直接、实事求是、包容、比较随意、比较幽默的企业文化，只有形成这样的企业文化，才会有工作的信心和快乐的目标。

二、挑战下，谋定而后动（3）

经过分析总结，宁高宁在纸上写下了关于中粮的108个思考题。这108个思考题恰恰是宁高宁以及中粮需要面对的108个挑战：

一个复杂的、转型的、业务形态多重的中粮，如何梳理整合？

一个多层组织管理形式并存的庞大组织如何瘦身？

一个多元化企业内部协同如何实现？

在一个以业绩为导向的经理人评价系统内，如何导入一种更健康的、科学的、全新的体系？

……

宁高宁的中粮“使命之旅”面临的108个挑战，是所有转型中的大企业都面临的共性问题，也是管理界无法给出标准答案的现实难题。

但是，问题的提出本身就是一种进步。正是在这个意义上，我们说，作为中国最具影响力的企业领袖之一，宁高宁从战略主导与使命之旅、经理人与领导力、管理模式与评价体系、企业文化与品牌重塑、总部问题与流程建设等企业再造的商业逻辑与思想等方面开始，本身就已经开始引领中粮开始进行新的转型与再造了。

3.笑而不答 只做“虚”

就在宁高宁接替他的前任、中粮集团的周明臣之时。许多人都有这样的猜测，宁高宁在华润所做的事情，就是实现产业资本与金融资本的紧密结合；从本质上来说，和周明臣曾表示今生最大的理想，即把自己领导下的国有企业打造成“中国的GE”。而不同的是，当宁高宁在由资本市场回归到实业领域的时候，周明臣已经积极地促成中粮向一个金融帝国的方向发展。

宁高宁到来中粮，会给中粮带来什么呢？中粮到底会转型成什么样子？华润模式是否会被移植到中粮身上？“空降兵”进公司，总会引来许多的好奇和期望。

“在过去一年里，对于中粮的并购宁总几乎从不发表看法。”2005年10月，中粮一位高层说道。

空降伊始，宁高宁能感受到中粮内部急切的气氛，“大家期望很高，希望公司能尽快行动，特别期望我本人能有所行动。我也听到了不少建议，如应大刀阔斧进行人事调整;要加大投资做某些项目;要加大收购的力度等。每个提法都有它们的道理。”

对这些建议，宁高宁笑而不答，而是反复培训、引导大家思考企业文化、管理、战略、使命、价值观等看起来很“虚”的东西，甚至对中粮原来的战略和现有业务也极少评论。

当然，短期目标当然是宁高宁作为掌门人所必须关心的。但中粮作为半官方色彩的国企，如何摒弃管理弊端，完全面向市场，在国际化浪潮中行走自如走上长期的良性发展之路，却是宁高宁更关心也更看重的。或者说在他心中，后者才是自己在国企的真正使命。

于是，宁高宁发动了。

素有企业哲学家素养的他，决定从精神层面着手改革。

“任何一个组织里面都是由精神主导的，物质因素只是精神以后的东西，当然没有物质也是不行的。我觉得从团队第一、集体力量、凝聚人心开始，营造一个环境，营造一种文化，来推动管理体制、机制进一步改革和优化，是我的主要责任。我希望推动企业改革，使企业更人性化、更市场化、更进步。我会推动战略的制定和执行，通过调整战略布局和公司的组织架构包括人员，来培养一支充满战斗力的队伍。对这支队伍会有评价、考核、审计，以便最终实现目标。”

宁高宁接着说，“下一步我们会对企业使命进行描述，我们的企业使命应该是企业化、市场化、人性化的。然后战略目标的研讨、制定和实施，组织架构的优化，资产组合的调整，人员的职务分工变化。最终是一个大企业的目标，要实现这个目标，我们要有大事业的心态和文化，来推动公司进步。”

于是，他的第一个动作是将出版了12年的《今日中粮报》废止，重新推出集团内刊《企业忠良》。他准备利用这个平台向员工灌输作为“职业经理人忠心与良心”的管理理念，而这正是宁高宁将国际型企业管理方式注入这个国有企业的第一步。

宁高宁的第二步则是以其一向擅长的“攻心”术，通过学习和实践，引导中高层干部从“国有企业干部”向国际型“职业经理人”转变，让他们对企业文化产生强烈的认同感，直至形成一批批对事业高度负责的职业化的经理人。

他一直认为一个企业要打造成基业长青的百年老店，只有将职业化的经理人进行精神凝聚和制度凝聚自始至终地贯彻到底，那么企业的职业化人才链才能保持优质、高效、稳定。

他曾经给企业员工推荐过一本书——詹姆斯?柯林斯所著的《基业长青》。书中描述的一种高瞻远瞩类企业有这样一个共性，那就是“务实的理想主义”。

通常企业会迷信追求利润，而这些高瞻远瞩型企业，在取得利润的同时也希望得到超越物质层面的指引，激励公司不断前进，并着眼于人类共同体的核心理念。除此以外，治理企业还需要加一点信念以及建立一支学习型的管理团队，让企业从“报时人”变成“造钟人”并能够实现“基业长青”。

在掌舵华润之时，宁?宁还只是在初步实践这些理论。他解决了华润的转型，也解决了多元化及品牌、网络等诸多问题，并造就了一个资本大鳄和产业大鳄——华润。

“用5年时间使中粮成为中国粮油食品业真正最强大的企业，10年成为全球最富有进取精神、最优秀、最令人尊敬的企业之一。并形成开放、坦诚、直接、实事求是、包容、比较随意、比较幽默的企业文化。”这是宁高宁的中粮新目标。

确定中粮的新目标，宁高宁将其一一写在会议室的字板上，随后提议“大家起立、宣誓一遍”。所有人都站了起来，跟着宁高宁齐声朗

诵新中粮的使命、愿景。

一位中粮人用文字这样记述那一刻："你能清楚地听到热血撞击血管的声音。"

然而，对于年近50岁、渴望放手一搏的宁高宁来讲，他的商业生涯是否常常被这样的"热血撞击血管"的声音所激越？

宁高宁有一句名言："一本书中最好的只有一章。"不知道，年富力强的宁高宁是不是会将他最好的一章带给中粮集团。

他回避不了，这是这名中国最著名的职业经理人的使命之旅。

三、发动：“在沉默中爆发”（1）

2004年年底，宁高宁离开了耕耘18年的华润集团，入主掌舵中粮集团，从那之后，他一度远离了媒体的聚光灯。

但在2006年，沉寂已久的宁高宁突然发威，在资本市场进行了一系列令人眼花缭乱的运作。

及至2004年，宁高宁成为中粮集团的公司掌门人，并不急于新官上任三把火的他，最终以重组中土畜、合并中谷、入主新疆屯河这一桩桩标志性事件，决定了他的又一次成功。

1.“脑力激荡”下的“新中粮使命”探索

在蛰伏期间，除了进行企业文化整合，宁高宁其实并不轻松。

从2005年年初的中粮经理人年会，到2005年4月末的中粮第一期高层战略研讨会，再到2005年5月16日中粮党组会议，宁高宁和中粮上上下下进行着一次次的“脑力激荡”。

随之而来的，是中粮的下一步使命越来越清晰地被勾勒出来。

“企业的空降兵，无论是哪个层面上的，都会是一件很尴尬的事。”但宁高宁也明白“空降兵”最大的优势是带来了过去的经验，但没有带来过去的局限和包袱。“空降兵”对企业的贡献可能就是要在原有的基础之上推动企业良性的变革和进步。而这里的关键是在继承和突破、稳定和发展之间取得最利于企业的平衡。这个考验是给予包括“空降兵”在内的整体团队的。

“不是大规模的资本并购，也不是全面的业务重组。”中粮企业内刊《企业忠良》的编辑###评价，“宁高宁将新官上任的‘第一把火’，出乎意料地点在了一年一度的中粮中层干部会上。”

2005年2月28日，宁高宁出任中粮董事长刚两个月，中粮一年一度的“中层干部会”召开。宁高宁在会上突然提出：“这次会议要有别于一般党政的会，一定要开成企业的会。”于是，在他的要求下，会议更名为“中粮经理人年会”。

别看是仅仅几个字的变动，但传导出去的思路却是非凡的。它让人们感受到宁高宁这个中粮新掌门人的与众不同，以及给中粮带来了一种新文化和新理念。对此，中土畜总裁办副主任张晓东便用自己的笔深刻地写道："把'中粮中层干部'改为'中粮经理人'，预示着中粮集团的骨干力量将由'国家人'变为'市场人'，其工作岗位将更加职业化，把'会场'变为'家庭'，充分体现了领导者的平民心态和人格化管理的风格，山庄里处处充满着轻松、温馨的'空气'。"

在这个"新鲜出炉"的"中粮经理人年会"上，宁高宁八问这些"一下子"从"中层干部"变为"经理人"的中粮管理层。

"你人生的目标是什么？"，"工作的稳定、家庭的幸福、提职加薪、受人尊敬、成就感，中粮的工作能提供这些吗？"，"你怎么定义'体面'生活？"……宁高宁的一连串问题，让平常不爱讲话的一些中粮人，也忽然变得很爱发言。

至此，宁高宁越发清晰地感觉到，自己的权威和魅力似乎也能够在这个新平台得以实现。或许也正是这样的原因，在这次年会上，他也破天荒地允许中粮的经理人们就有关中粮的战略以及下一步改革转型的"热点"毫不避讳地向自己发问。

按照后来《企业忠良》的说法是："轮番'拷问'直击董事长新中粮计划；不闪烁、不掩饰，新掌门人直面敏感话题。"

宁高宁运用自己的智慧和多年的企业管理经验，犹如诸葛亮舌战群儒一样，让中粮经理人简直大开眼界，为之叹服。

三、发动：“在沉默中爆发”（2）

可以说，2005年这次中粮经理人年会，至少传递出宁高宁对中粮的两个希望：一是中粮的经历首先必须是儒商，中粮应该有学习型团队的企业文化；二是从人生定位、自身价值观到中粮的企业命运，从精神层面上统一中粮经理人的观念，由此开始，为下一步中粮要逐步进行的企业战略布局、组织架构设置、管理方法的改进，经理人的调配、评价方法和目标的设定、企业文化的提高作好准备。

按照宁高宁本人的话说：“企业的管理层面很多，要一步步来，一次会不可能解决所有问题，希望这次会是一个大的、宏观层面的开始，传递一个中粮要有发展、改变的信息。”

随后，企业文化转型，成为宁高宁进入中粮的第一个切入点。老牌国有企业的中层干部，开始体验“空降兵”宁高宁带来的现代企业职业经理人的观念，而宁高宁则想通过一次身份的转变，让“突然闯入”的他与中粮顺利相融。

在这次经理人会议上，宁高宁也毫不避讳地对中粮来了个彻底的把脉。他就像一个高超的医生一样，指出中粮一系列需要解决的问题，虽然他这样做丝毫没有抹杀周明臣的功绩。

当大家都在猜测宁高宁在中粮的下一步动作会是什么的时候，宁高宁在会议上毫不掩饰地表示：“大家会上提出了很多问题，下一步我们会做整个战略的评估、思维架构的评估、管理方法的评估。希望这一年（2005年）我们能在一种活泼、轻松、真诚、有投入感、有激情的工作氛围中完成今年的工作，把‘说’和‘做’统一起来。”

2005年5月16日，在“中粮经理人年会”和高层战略研讨会的基础上，中粮党组分析了中粮当前的形势和任务，研究了中粮的使命、发展战略、组织架构、基础关系系统等若干重大问题，并于5月18日下发了《中粮集团党组关于集团使命和战略，加快改革发展若干重大问题的决定》。

该《决定》最终确立了中粮的使命、愿景、战略等一揽子的目标，掌控中粮新命运的“方向盘”开始形成。

此中，“我们奉献营养健康的食品、高品质的生活空间及生活服务，使客户、股东、员工价值最大化”，则成为新的中粮使命。

随后，宁高宁解释：其中，“奉献”体现的是新中粮人“先天下之忧而忧”的精神境界；“营养健康的食品、高品质的生活空间及生活服务”，是中粮人需要奉献的具体内容，是各方对中粮人的要求，是中粮人必须实现的经营任务；“客户、股东价值最大化”，体现了中粮人运作的效率、目的性，也是中国社会主义经济对国有企业人的必然要求；“员工利益最大化”使员工与企业的命运紧紧相连，通过企业的发展，使员工过上“体面的生活”，包括收入增长、良好的工作环境、个人的发展与自我价值的实现。

此外，宁高宁还把诚信、团队、专业和创新确立为中粮的企业精神。他是这样和中粮人解释这一企业精神的：

诚信，是对朋友、对亲人、对客户、对上级、对股东、对员工、对同事，出于公心，以诚相待，讲责任、讲信用、讲真话，真正建立企业判断人和判断事的公开、公平、公正的标准；团队，是整个团队心往一处想、劲往一处使的共同奋斗的精神。要求每一个人正确处理自身与团队的关系、企业大目标与个人小目标的关系，通过服从实现大目标来实现自我价值。要求每一个人都能自觉沟通，具有包容心，形成畅所欲言、心情舒畅、充满活力的团队；专业，是包含敬业精神和专业水准两层含义。敬业精神指具有高度的责任感，兢兢业业，追求完美；专业水准指具备市场竞争的专业技能，有商业的敏锐性，有较强的执行和推进战略的能力；创新，则是指经理人要推崇突破性思维和创造力，要有不断追求进步的朝气和勇气。集团要在企业内部创造保证创新行为受到尊重和保护的整体氛围。

三、发动：“在沉默中爆发”（3）

至此，经过相对较长一段时间的蛰伏和调研、把脉之后，宁高宁最终为中粮确立了这样的使命和企业精神。宁高宁从此拉开了中粮转型和再造的大幕。

2.“药方”：带着明显的华润痕迹

确定了发展使命之后，宁高宁更加坚定，“华润转型转得快了一点，冒着比较大的风险，但是最终有惊无险地过来了。中粮转得稍微慢了一点。”企业转型过快或过慢都会有风险，但“中粮转型稍慢的风险，在今天看来，比华润转得快的风险还要大。”

我们知道，中粮集团是国资委直属的大型国有独资企业，世界500强企业之一，旗下囊括18大“兵种”，分别是粮食贸易、其他贸易、食品贸易、油脂、酒业、面粉、巧克力、饮料、酒店、物业、地产、亚龙湾、肉食、包装、资产管理部、金融、区域关联及海外企业、中土畜公司。

而当宁高宁“空降”而来之时，这18大“兵种”都等待进一步整合。

中粮2004年购并的中土畜，如何纳入中粮的发展体系？是将它继续作为一个独立的业务单元来运作，还是打散？中土畜和中粮相关联的业务，是否和中粮进行内部整合？收购主营房地产的深宝恒之后，中粮的地产业务该如何整合？鹏利国际等地产业务是否将注入深宝恒？

国有企业、外贸企业、多元化企业、转型中企业，这是宁高宁给予中粮的概括。

而这四种企业特征中的每一样，都让他嗅到了危险。“行业竞争力较弱、业务稳定性不够、转型不够彻底、战略方向不是很坚定、团队对转型的适应能力有待提高，而且一些业务有政策上的不确定性。”

而随后，人们发现他开出的“药方”带着明显的华润痕迹。

宁高宁说，外贸企业为什么现在的日子不好过？因为外贸企业和产业有差别，它们是一单一单地做生意，做了这一单下一步怎么做并不清楚。因此，“必须做行业，做产业。要成为行业领导者，必须把产业做起来。”

这一思想俨然与华润“生意模型”一脉相承。同样由一家贸易公司转型而来的华润，两类生意模型受到关注：其一由做贸易转为做实业，进而做产业形成的生意模型；另一类则是从没有任何行业经验做起，由策略性投资项目发展起来的业务、形成的产业。前一类的代表是纺织和水泥行业，后一类的代表则是啤酒和电力行业。

而且，人们发现，虽然宁高宁履新中粮当时尚未出台实质性的调整方案，但此时的中粮人却早已对这位新领导充满了信任：“他一定会给中粮带来新的东西。”“很快就会有新的变动，思想调整之后的第二步将是机构调整。”

“只有内部整合才有产业整合。”为此，以《中粮集团党组关于集团使命和战略，加快改革发展若干重大问题的决定》为契机，宁高宁开始把自己在华润的经验引入中粮，最典型的是6S管理体系，即建立利润中心的业务战略体系、全面预算体系、管理报告体系、内部审计体系、业绩评价体系和经理人评核体系。

进而，明确中粮新的组织战略为“结构清晰、控制有力、分权适度”，中粮的组织结构进一步扁平化，集团总部直接管理业务单元，并通过6S管理体系直接覆盖到利润点。中粮集团财务部总监在《企业忠良》上表示：“我们计划用3个月的时间，初步建立管理报告系统并以此为切入点，推进建立中粮的6S体系。在这段时间中，我们将组织多次培训，帮助各业务部门经理人和财务人员熟悉、掌握6S。”他进一步表示，6S将成为中粮企业管理的基础性“语言”，每一个合格的中粮经理人都能够用6S要求的方式来制定业务发展战略、用6S“语言”来汇报业务情况，“3个月后，如果仍不能运用6S的经理人将会被关在6S门外”。

三、发动：“在沉默中爆发”（4）

与此同时，又确立了“积极稳妥”的财务战略和“培养经理人队伍”的人力资源战略，其中规定中粮集团的财务风险控制在60%的资产负债率。

至此，随着一系列“药方”的出台，宁高宁这位神奇的幕后者也慢慢地走向前来，正面接受着来自四面八方的挑战；与此同时，中粮的命运也再次成为人们关注的焦点。

中粮辉煌，宁高宁大步在路上……

3.“识思悟”后的“新战略”：有限相关多元化

2006年10月18日，宁高宁终于揭开了新中粮的“新战略”：中粮将收缩现有庞杂的业务，实行有限多元化的策略，“在砍掉部分业务单元的基础上，2006年年底继续调整，最终形成5~8个成熟的业务单元”。

新中粮将变革老外贸和简单多元化的发展模式。从国有大型企业变成一家真正意义上的国际一流公司，中粮必须实现惊险一跃——重塑以外贸为主导的商业模式；中粮必须贴近消费者——构建以客户、市场为导向的管控体系。

“中粮的业务范围不可能是单一的。”宁高宁说，为此就要施行有限度的多元化。

“转型是企业经营风险中最大的风险。必须选择我们能力最强的环节，该舍弃的坚决舍弃。未来的成功一定来自专业化经营，”中粮方面表示，“未来的新增投资也一定要符合专业化经营的方向。拉低集团总体回报水平的业务和资产应逐步处理或整合到效益较好的单元中，以提高集团的整体回报水平。”

宁高宁表示，中粮必须在粮食流通、粮油加工、品牌食品、生化能源、地产酒店、金融投资、土畜产等8大行业建立起行业领导地位。

宁高宁曾把华润大大小小的资产划分为119个利润中心，有历史遗留的，也有新创的。他说：“华润所涉及行业将逐渐集中到10个以内，

实施有限度的相关多元化。”而且“所涉足行业，华润必须能进入前三名”。

执掌中粮集团后，宁高宁继续推进这种经营思路，打造另外一只老虎。他的手段之一就是有效地利用资本的力量。进入中粮以后，宁高宁也没有停止过他的并购脚步，他显然将其在华润资本重组的经验用到了中粮集团上。

“中粮是一个国有企业、外贸企业、多元化企业以及转型企业，每一种模式的发展都存在风险。既要把鸡蛋放在不同篮子里，同时也要强调专业化的优势。”宁高宁对此了然于心。

因此，宁高宁确定了企业的发展战略，转型为以产业、实业为根本的企业，同时搞有限相关的多元化，对企业进行全方位的整合。

宁高宁表示：“多个杂乱、模糊的品牌，必定不是强有力的品牌，需要进一步清晰、集中，使消费者不容易产生混淆，能感受到我们的价值导向，从而提高中粮品牌的驱动力。”在品牌消费品领域，中粮将以雀巢、通用磨坊为标杆，力争3年内出现新的变化，每年都有新产品推出。

在宁高宁的新战略下，中粮由内而外地进行着一场脱胎换骨的思想变革与形象再生。

四、“阳光”照耀新中粮（1）

超越对利润迷信的“务实的理想主义”，始终是宁高宁灌输给企业的精神教义。他所描述的中粮未来的愿景，是做人与自然和谐关系的促进者。

在进行长时间的“识思悟”之后，2006年10月18日，宁高宁将中粮各子品牌进行整合，携统一的中粮新标识高调出现于媒体聚光灯下，提出“自然之源，重塑你我”作为新中粮的品牌核心价值，打造“大中粮，无边界”的阳光文化，全面提升中粮整体品牌形象。

宁高宁的哲学化表达是：“未来中粮最重要的角色是做人与自然和谐关系的促进者。”

听起来就很美。

1.新标识突出自然为本

“闭关”两年的宁高宁选择在中粮更换新标识的时机，揭开了新中粮的真面目。

通过大屏幕展示的新LOGO提案终于播完了最后一个画面，黄鼎杰目不转睛地注视着宁高宁的表情，这位ENTERPRISE IG大中国区创意总监尽力掩饰着他的紧张。空气一片沉寂，“在大约一分半到两分钟里，没有人敢说话。”黄鼎杰回忆说。宁高宁终于轻轻地说道，“YES”，然后他转过头看着如释重负的黄鼎杰笑言：“其实我比你还紧张。”

蓝色的天空，橙色的土地，绿色的生命在灿烂的阳光下闪亮如新，这个新LOGO最终在2006年10月18日隆重对外发布。

在发布会上，宁高宁感慨地说，“过去中粮业务太庞杂，涉及的范围太广，以至于很多人花很长时间也搞不懂我们究竟是一家什么样的企业。”

现在，以天、地、阳光和生命为要素的新LOGO恰恰勾勒了中粮聚焦于自然资源的主线，宁高宁解释说：“从粮食、贸易、食品加工发

展到生物能源，中粮是一家与自然联系得越来越紧密的公司。”

纯净蔚蓝的天空，阳光普照肥沃的大地，孕育出无穷的生命力，人类在其中生生不息。在天、地和生命的和谐交融中，中粮是一股温和而强大的推动力，把生活带向朝阳升起的方向。

标识的上部代表广阔的天空，也象征人类更广阔的未来及中粮发展和上升的空间。阳光耀眼夺目，发射出无穷的光、热和力，它代表自然的力量，也象征中粮的市场影响力和愉悦的企业文化。

标识的下部代表丰收的土地，在阳光的普照下充满盎然生机。土地的肥沃与积淀因阳光的照耀而愈发鲜活，象征中粮的深厚底蕴、中粮人的宽广胸怀和满腔热情。

标识的中部犹如早春的叶子，又似手牵手、心连心的人们。它代表生命力和人，在自然的围绕中，和谐共生，健康向上。它又象征中粮的团队精神，反映中粮人的使命感和凝聚力。

颜色：梦想蓝、喜悦橙、青春绿。

由此可见，这不仅仅是一次简单的新老标识更换，更多人将之视作宁高宁释放的一个“信号”：中国最著名的产业整合者，在“深潜”两年后，终于拉开了新政序幕。

换句话说，用包含“自然之源，重塑你我”理念的最新彩色企业LOGO刚刚代替了过去旧的绿色LOGO——企业换标的背后是中粮战略定位、企业文化、管理等各个方面的改变。

“刚刚代替了过去旧的绿色LOGO，我们一直在寻找中粮集团这个多元化企业的管理方法，真正实现企业在文化上、财务上以及业务上的协同性。”宁高宁反复提到协同。

以此为愿景，宁高宁强调中粮要充分做好与农业相关的各产业。

“最古老的产业——农业如今也正在逐步向工业化生产演变，农业产品实际上已经演变成一种资源。大家看到今年玉米小麦等价格的上涨，这种上涨与原油等能源产品没有什么两样。大家突然发现自然所赋予的天然资源是有限的，不仅是石油、天然气，如今粮食的供给也

是短缺的。所以人们要顺应环境的变化，要考虑到如何更和谐、更充分地利用自然，我们管理企业也是如此。”宁高宁说。

四、“阳光”照耀新中粮（2）

而外界对宁高宁“会否将华润整合手法复制于中粮”的猜疑逐渐有了定论。不过这位埋头规划新中粮战略的掌门人却坦言：“中粮面临艰巨挑战，我们正在解题过程中”，“整合才刚刚开始。”

在中粮集团新标识启动仪式上，宁高宁表示，“将用5年时间使中粮成为中国粮油食品业真正最强大的企业，10年成为全球最富有进取精神、最优秀、最令人尊敬的企业之一。”他希望，5年后的中粮是一个年轻有朝气、有活力的公司。

新中粮，自此重新整装出发。

2.最大亮点：高调进攻生物能源

就在中粮新标识启动的同时，中国第一个以木薯为原料，年产40万吨燃料乙醇项目在广西正式开工。

这是中粮旗下的广西中粮物质能源有限公司计划投资亿元的替代能源项目。该项目实现了国内清洁汽油生产以非粮作物为原料的首次突破，同时也是中国最大粮食加工企业——中粮集团斥资百亿元勾画的新能源版图中的关键一笔。

至此，宁高宁携中粮在拥有了中国东北、华北等玉米优质原料产区后，又在华南地区布下一枚棋子，为实现“5年后成为中国生物质能源行业领袖”的战略目标奠定了基础。

且投产后，这个项目也是中粮实践“人与自然和谐相处”的重要一步。

要在未来5年内打造中粮在生物质能源方面的行业领袖地位，宁高宁一手掌握着中国东北、华北等玉米优质原料产区和木薯项目；另一手拥有两家专门从事该事业研发的公司——华润酒精和华润生化。这是宁高宁2005年从华润整体收购过来的两个公司。

如果没有上述两家企业，中粮的粮食产业只是停留在农产品深加工领域，而有了它们，中粮便可将产业链延伸到高科技生化领域。

宁高宁指出，做生物质能源既是一种巧合，又非完全巧合。

“中粮一直是个传统行业的老国企，比如卖面粉或者卖食用油，但我们也需要寻求业务新的增长点。既要符合原有业务的基础，又要符合企业的定位。”

当宁高宁离开华润以后，华润和中粮的部分管理人员认为，生物质能源业与华润相关产业关联度不高。相反，这一块对于中粮来说却十分重要，世界上许多大型的粮油企业都逐步实现了向生产高科技生化领域产品的转型。

2005年，中粮实现了对华润酒精和华润生化的收购。包括现中粮集团生化能源事业部总经理岳国君在内，华润生化、华润酒精原有30名管理人员全部来到中粮就职。这一块业务将成为新中粮未来的一个核心业务。“我们从事这个行业已经10年，这个行业在未来3~5年会有一个比较快速的增长。”

而按照发改委的“十一五规划”，中国燃料乙醇的年产能最终将达到500万吨，而中粮未来替代能源乙醇的产量就将达到300万吨。

“中粮希望借此进入新兴能源产业，成为国家战略执行主体，积极参与国家生物质能源产业发展战略的筹划与推进。同时借助这个平台，可以实现中粮集团企业的转型，实现中粮集团整体的发展战略和目标。”

从国有大型企业变成一间真正意义上的国际一流公司，中粮必须实现惊险的一跃——重塑以外贸为主导的商业模式；中粮必须贴近消费者——构建以客户、市场为导向的管控体系。

在宁高宁的带领下，中粮以“新国企”形象亮相的时候来到了！

四、“阳光”照耀新中粮（3）

3.愿景：确立主营行业领导地位

除了生物质能源以外，宁高宁亦宣布未来5年，中粮必须在粮食流通、粮油加工、品牌食品、地产酒店、金融投资、土畜产等6~8个行业建立行业领导地位。

然而，对于当时的状况，宁高宁认为中粮还只是处在集合阶段并谈不上整合。“企业规模太大，任何一个行业都不可能撑起这家企业。所以多元化并没有问题。但是我们必定要做有限相关的多元化。多元化最重要的是协同性。做到了这些，一个多元化的企业就比一个单一的企业更有生存力。”宁高宁说。

理顺各行业脉络，将是中粮随后的最重要环节。

对此，心思细腻的宁高宁总是善于从日常观察中获取灵感。其中的一次美国之行便让他有了如下感悟：为什么一些中国制造的小商品在美国卖得比中国更加便宜，他在《中国造》一文中写道：“因为国外的进口商不仅仅在中国购买了这些商品，他们走得更远，在商业模式上，或者说产品的价值链上他们拉得更长……”

他不讳言，一旦国外的进口商因为某些原因“不主动了”，“中国造”就变得很被动。在文章结尾，宁高宁给出了改变这种局面的思路，把自己变成价值链的组织者或者创造者，“不仅在出口市场上，在国内市场上也是如此”。

而这正是此前宁高宁试图为中粮寻找的转型之路，即中粮能否在所涉足的每一业务单元中，将自己变成价值链的组织者和领导者。

宁高宁最终决心将集团所属公司划分为行业相对统一的业务单元，“业务单元必须专业化定位，战略目标要特别清晰，成为一个真正的竞争者。”这使中粮之变革看起来与华润当年的转型颇多相似。在此之前，多元化业务使华润集团看起来杂乱无序，正是通过效仿GE模

式，通过转换资产组合，以多元化控股下专业化管理的组织架构，将华润打造成了今天多个行业的领导者。

以此为根基，宁高宁尝试梳理中粮的业务单元，并将其由“被动厂商”转变为主动的价值链的组织者。

比如，中粮的核心业务群——粮油食品贸易、物流、加工、进出口业务，发展的目标就是按照产业链逻辑形成组织体系，仿照ADM从种子、种植、收储、运输、加工到贸易形成一条龙体系。

对此，中粮集团战略部总经理马建平表示，“从长远来看，这块业务可以形成一个完整的产业链体系，中粮的所有业务都依附于这个体系，这将一改中粮目前分散的局面，不再是贸易做贸易，加工做加工，进口管进口，出口管出口那种局面了。”

在业务单元战略质询会上，针对中粮的传统业务粮谷贸易，宁高宁强调，“在产业链条中，我们要锁定两端才有价值，别人才不会绕过我们去”，并建议注册自己的品牌，形成“技术+品牌+物流”的模式，由此变成价值链的组织者，把客户“养懒”。

高瞻远瞩之智，绝非一般人所能及！